

The Role of Strategic leadership in increasing the effectiveness of Combating Administrative Corruption, Applying to Libyan Commercial Banks in Tripoli

Dr. Amat-Allah Yahya AL-Shami

PhD from Al-Azhar University

Department of Business Administration - Faculty of Commerce

dr.amatallahalshami@gmail.com

Dr. Asmaa Fathy Sayed

Lecturer of Business Administration

Higher Institute of Administrative Sciences in Beni Suef

Asmaaahed6000@gmail.com

Dr. Zainab Eid Ali Muhammad

PhD from Al-Azhar University

Department of Business Administration - Faculty of Commerce

zzeesszzeess12@gmail.com

Abstract :

This study investigates the role of strategic leadership in enhancing the effectiveness of administrative anti-corruption efforts within Libyan commercial banks operating in Tripoli. The research focuses on identifying significant differences in employee perceptions of strategic leadership and administrative corruption based on personal characteristics (gender, age, educational qualification) and functional characteristics (years of experience, job position). It also explores the correlational and causal relationships among key study variables.

A sample of 368 participants was surveyed, including senior leaders, department and branch managers, section heads, executive staff, and correspondents. The findings indicate a statistically significant positive correlation between strategic leadership and the effectiveness of anti-corruption practices. Additionally, significant differences were observed in employee perceptions regarding anti-corruption effectiveness based on educational qualification and academic specialization, while no significant differences were found concerning gender, age, experience, or job position. The study further revealed that strategic leadership dimensions - transformational, administrative, political, and ethical behaviors have a statistically significant impact on the effectiveness of anti-corruption, particularly in terms of integrity, transparency, and accountability. However, ethical behaviors showed no direct effect on the transparency dimension in the examined sector.

Keywords: Strategic Leadership, Administrative Corruption, Anti-Corruption Effectiveness, Libyan Commercial Banks, Leadership Behaviors, Integrity.

دور القيادة الاستراتيجية في زيادة فعالية مكافحة الفساد الإداري بالتطبيق على البنوك الليبية التجارية في طرابلس

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في زيادة فعالية مكافحة الفساد الإداري بالتطبيق على البنوك الليبية التجارية في طرابلس، وذلك من خلال التعرف على مدى وجود فروق معنوية في اتجاهات العاملين نحو (القيادة الاستراتيجية - الفساد الإداري) وفقاً للخصائص الشخصية (النوع، المرحلة العمرية، المؤهل العلمي)، والخصائص الوظيفية (سنوات الخبرة، المركز الوظيفي). وكذلك قياس العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة. وقد تم إجراء الدراسة على عينة قوامها (368) من القيادات العليا ومديري الإدارات والفروع ورؤساء الأقسام وشاغلي الوظائف التنفيذية والعاملين والمراسلين بالبنوك. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية ودالة إحصائياً بين القيادة الاستراتيجية وزيادة فعالية مكافحة الفساد الإداري، في القطاع محل الدراسة. وكذلك وجود فروق في اتجاهات العاملين حول مدى توافر ابعاد فعالية مكافحة الفساد الإداري وفقاً للخصائص الشخصية والخصائص الوظيفية لكل من (المؤهل العلمي - التخصص العلمي)، ولا توجد فروق معنوية في اتجاهات العاملين لكل من (النوع - المرحلة العمرية - سنوات الخبرة - المركز الوظيفي). كما وجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الاستراتيجية (السلوكيات التحويلية - السلوكيات الإدارية - السلوكيات السياسية - السلوكيات الأخلاقية) في فعالية مكافحة الفساد الإداري بأبعاده (النزاهة - الشفافية - المساءلة). فيما عدا بُعد السلوكيات الأخلاقية فليس لها تأثير مباشر لبُعد الشفافية في القطاع محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، الفساد الإداري، فعالية مكافحة الفساد، البنوك التجارية الليبية، سلوكيات القيادة، النزاهة.

١/ المقدمة

تواجه المنظمات في العصر الحالي الكثير من التحديات، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة والتطورات المتلاحقة في كافة مناحي الحياة، والذي ساعد على ظهورها العولمة وتكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي، وغيرها...؛ الأمر الذي فرض على منظمات الأعمال ضرورة التحول من الأساليب الإدارية التقليدية إلى تبني آليات ومداخل استراتيجية مبتكرة تمكن من مواكبة تلك التطورات المستمرة، وتعزز من القدرة على فهم متطلبات البيئة المحيطة، ومكافحة التحديات، وقد برزت القيادة الاستراتيجية كأحد الاتجاهات الفاعلة التي تسهم بشكل كبير في توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومساعدتها في الحفاظ على مكانتها، واستقرار مستقبلها، واستشعار الفرص البيئية والتكيف مع المتغيرات المحيطة، وتزويدهم بالأدوات والمقومات التي تمكنهم من مكافحة حالات عدم التأكد ومحدودية المعلومات.

وإن أهم ما تتميز به القيادة الاستراتيجية أنها تؤدي دورها بكفاءة عالية في بيئة تتصف بالغموض والتعقيد، ويرى البعض أن القادة الاستراتيجيين يتطلعون لوضع توجهات للمنظمة وبالأحرى تحديد وجهتها المستقبلية ويؤسسون المعنى والأغراض والأهداف لها، ولا يقف دورها فقط عند مساعدة المنظمة في تحديد المعنى والأغراض والأهداف للمنظمة والتكيف مع بيئة العولمة المتغيرة على نحو متزايد (Kang & Lee, 2017).

ويعتبر الفساد الإداري ظاهره حتمية لا يمكن تجاهلها أبداً، يعد الفساد الإداري من أهم أنماط الفساد فهو يمثل النواة الرئيسية في بروز الأشكال الأخرى من الفساد، ويسود عن طريق الأجهزة العامة المسؤولة عن إدارة شؤون الدولة والمواطنين، ناهيك عن ما له من تأثير سلبي كبير يمتد بدوره لكل قطاعات الدولة سواء كانت سياسية، اقتصادية أم اجتماعية، كما يعتبر الفساد الإداري من أهم الظواهر العالمية، وقد تعلق تلك الظاهرة بعوامل كثيرة منها قلة الشفافية، والحوكمة المسؤولة مما جعله إشارة على عدم تواجدها في الشؤون العامة، ويتشكل الفساد الإداري في وجود التعقيدات غير الضرورية والأفعال غير القانونية للعاملين، وقد اكتسب اهتمام كبير على المستويات المحلية والدولية جميعاً خاصة في الآونة الأخيرة، Bussmann et al, (2018)، بالإضافة إلى الاهتمام الكبير في برامج، وحكومات الدول التي تشتكي مجتمعاتها من انتشار تلك الظاهرة، وذلك يقتضي أهمية وضع آليات يتم تحديثها بصورة متواصلة للتقليل من الآثار الناتجة عن الفساد الإداري، والبحث عن الاستراتيجيات والأساليب التي تضمن مكافحة هذه الظاهرة الخطيرة، خاصة أن الفساد المؤسسي يشكل آفة مجتمعية مدمرة، كما يقلل من حماس المؤسسات للابتكار التكنولوجي وإن انتشاره في مؤسسات أي دولة يعد من أكثر التحديات خطورة أمام التقدم الاقتصادي (موسي، ٢٠١٩؛ Xie et al, 2023). كما يعد قطاع البنوك من القطاعات الاستراتيجية والمرافق الحيوية المهمة؛ ويعتبر عصب الحياة في أي دولة.

٢/ البحوث والدراسات السابقة

تم مراجعة البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وإلقاء الضوء عليها، بغرض التأصيل النظري وتحديد أهداف وفروض ومتغيرات الدراسة الحالية، وكذلك توضيح أهميتها، وتحديد الفجوة البحثية والمحاولة والسعي لسد هذه الفجوة من خلال الدراسة الحالية، ويتم عرضها من الأحدث إلى الأقدم مع تصنيفها إلى مجموعتان أساسية، البحوث والدراسات السابقة التي تناولت القيادة الاستراتيجية، البحوث والدراسات السابقة التي تناولت الفساد الإداري.

١/٢ البحوث والدراسات السابقة التي تناولت القيادة الاستراتيجية

يتناول هذا الجزء الدراسات الخاصة بالقيادة الاستراتيجية وعلاقتها ببعض المتغيرات الهامة، مثل الدراسة التي أجراها (أحمد وآخرون، ٢٠٢٤) فقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية بأبعاده (التوجيه الاستراتيجي - ورأس المال البشري - الممارسات الأخلاقية - الرقابة التنظيمية - الثقافة

التنظيمية) والتسويق الريادي بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات الخاصة بمحافظة القاهرة، وقامت الدراسة بإجراء استقصاء على عينه قوامها (٣٦٠) مفردة من العاملين بالقطاع الطبي والإداري في المستشفيات الخاصة بالقاهرة، ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية بأبعاده والتسويق الريادي بأبعاده، ماعدا بعد رأس المال البشري فلم يكن له تأثير على التسويق الريادي. كما أضاف (عبد السلام، عيشوش، ٢٠٢٤) دراسة القيادة الاستراتيجية بأبعاده (الرؤية - التركيز - التنفيذ) ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي. وقامت الدراسة بإجراء استقصاء على عينه قوامها (٦٨) مفردة من مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي في الجزائر. ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية بأبعاده وتعزيز الولاء التنظيمي في القطاع محل الدراسة. وفي نفس السياق هدفت دراسة (سالم، وائل، ٢٠٢٣) إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعاده (تحديد التوجه الاستراتيجي - استغلال المقدرات الجوهرية - تطوير رأس المال البشري - تعزيز الثقافة التنظيمية - الرقابة التنظيمي المتوازنة) في إدارة الأزمات في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء. كما تهدف الدراسة إلى التعرف إلى مدى ممارسة القيادة الاستراتيجية وأبعاده، وكذلك التعرف إلى مدى ممارسة وإدارة الأزمات وأبعاده في المستشفيات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء. وقامت الدراسة بإجراء استقصاء على عينه قوامها (٢٤٤) مفردة من العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية، في عدد (٧) مستشفيات أهلية يمنية في أمانة العاصمة، إلى أن هناك مستوى عاليا من ممارسة القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة. ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات. إما دراسة (Leek-Wood, 2021) فقد هدفت إلى تحديد كيفية تأثير تنسيق القادة المستمر للقيادة الاستراتيجية في ابتكار عمليات الأعمال المستدامة، من أجل تحسين الجدول الزمني والأداء المالي في تطوير المنتجات في شركة "سيليناك Cellnak". وهي شركة كبيرة تعمل في مجال تصميم وتصنيع هياكل الطائرات. وقد استخدم أسلوب المقابلات الشخصية والملاحظة في جمع بيانات الدراسة الميدانية حيث شارك في هذه الدراسة (٥) من أعضاء الإدارة العليا، و(٢١) من المساهمين في الشركة والذين يشاركون في برنامج تطوير المنتج بالشركة. ومن أهم نتائج الدراسة أن ضعف العلاقات بين فريق الإدارة العليا بالشركة أدى لتدهور العلاقات على مستوى العمل. كما أن عمليات الشركة لم تتطور، بل أنه من المرجح أن البرامج الجديدة تتبع نفس المسار الذي أدى إلى فشل البرامج السابقة. كما استهدفت دراسة (الطوره، ٢٠٢١) تحليل أثر القيادة الاستراتيجية بأبعاده (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية)، في ممارسات ريادة الأعمال في الصناعات الدوائية المساهمة في الأردن. وكذلك التعرف على مدى توافر القيادة الاستراتيجية في هذه الشركات. وقامت الدراسة بإجراء استقصاء على عينه قوامها (١٧٩) مفردة من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في هذه الشركات

البالغ عددها (٦) شركات. ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية، بأبعادها في ممارسات ريادة الأعمال بأبعادها. وجود نواحي بحاجة إلى تعزيز وبذل المزيد من الجهود لأنها ليست بالمستوى المطلوب لرفع مستوى تطبيقها للقيادة الاستراتيجية. وكذلك عدم التزام إدارة الشركات المبحوثة بشكل ثابت وكاف بالممارسات الأخلاقية، حيث تعمل في بعض الأحيان على تغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، إضافة إلى اهتمامها بمكافأة الملتزمين من العاملين بهذه الممارسات. كما اهتمت دراسة (خليل، وآخرون، ٢٠١٧) بإلقاء الضوء على الأطر النظرية والفكرية للقيادة الاستراتيجية، ورصد واقع القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية بالجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتقديم مقترحات تطبيق القيادة الاستراتيجية من خلال أبعادها (سلوكيات البعد الإداري - سلوكيات البعد التحويلي - سلوكيات البعد السياسي - سلوكيات البعد الأخلاقي - السلوكيات الثقافية) لتحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية. وقامت الدراسة بإجراء استقصاء على عينه قوامها (٣٧٨) مفردة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة طردية بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وكان ترتيب أبعاد القيادة الاستراتيجية من حيث تأثيرها في تحسين الميزة التنافسية (البعد السياسي وتلاه البعد الأخلاقي ومن بعده البعد الثقافي بينما جاء البعد الإداري في المرتبة الرابعة وفي الأخير البعد التحويلي). كما كانت دراسة Yasin, (2006) من أهم الدراسات للقيادة الاستراتيجية إذ طورت أداة موثوقة وصالحة لقياس استخدام القادة لإجراءات القيادة الإستراتيجية بناءً على فكرة القيادة الإستراتيجية لبساليا Pisapia. وكذلك دراسة ما إذا كانت هناك علاقات جوهرية بين استخدام القادة لسلوكيات القيادة الاستراتيجية السلوكيات (التحويلية، الإدارية، الأخلاقية، السياسية) ونجاحهم في البيئة المعقدة والتركيبات السكانية المختلفة. وقامت الدراسة بإجراء استقصاء على عينه قوامها (١٢٤) أستاذًا جامعيًا و(٢٢) عميدًا من ثلاث جامعات ماليزية وأمريكية. وطلب منهم الرد على (٧٧) سؤالاً في استقصاء القيادة الإستراتيجية (SLQ)، والذي تم تطويره بناءً على نظرية Pisapia للقيادة الإستراتيجية. وقد تمثلت أهم نتائج الدراسة أن مقياس (SLQ) Strategic Leadership Questionnaire مقياساً موثقاً به، ويوصى بشدة باستخدام هذا المقياس للقيادة الإستراتيجية. ومن أهم هذه النتائج أن الدراسة تدعم اقتراح Pisapia بأن القادة غالباً ما يفشلون لأنهم مدربون على اتباع السلوكيات النمطية والمعتادة، والتي لا تعمل في المواقف التي تتسم بالغموض والتعقيد والتي تحتاج إلى التغيير، وتتطلب منهم أن يكونوا مرنين وموجهين نحوه. وتشير النتائج بوضوح إلى أن استخدام مجموعة واسعة من الإجراءات السلوكية في كل من السياقات المعقدة والمستقرة ستساعد في جعل القادة أكثر نجاحاً. كما إن استخدام مجموعة واسعة من الإجراءات تعني أنه يجب على القادة استخدام ودمج جميع إجراءات وسلوكيات القيادة الأربعة في بيئاتهم.

١/٢ البحوث والدراسات السابقة التي تناولت الفساد الإداري

يتناول هذا الجزء الدراسات الخاصة بالفساد الإداري وعلاقتها ببعض المتغيرات الهامة، مثل الدراسة التي أجراها (Aboud et al, 2023) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آليات تطبيق الاقتصاد الإسلامي وأثره على الحد من الفساد الإداري في المصارف الليبية الإسلامية. وقد تم دراسة الفساد الإداري من حيث (الرشوة، والتزوير، استغلال المال العام، الاختلاس)، واقتصر مجتمع الدراسة على العاملين بمصرف الجمهورية ومصرف الواحات والبالغ عددهم (٥٥٠) موظف وموظفة. وقامت الدراسة على عينة قوامها (٢٣٠) مفردة من عاملين المصارف. ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود تأثير قوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق قواعد الاقتصاد الإسلامي والحد من الفساد الإداري. بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي بين (الضوابط القانونية والمالية، الرقابة الرشيدة، واستخدام آليات التمويل الإسلامي، والتدخل الحكومي) في الحد من الفساد الإداري. كما أهتمت دراسة (Ahmadi et al, 2023)، باستكشاف العوامل المؤثرة على الفساد الإداري في المنظمات الحكومية. وتم اعتبار جميع موظفي ومديري وزارة الصناعة والتعدين والتجارة كمجتمع إحصائي يتكون من ١١٠٠ موظفاً إيرانياً، وقامت الدراسة على عينة قوامها (٢٨٥) مفردة من عاملي ومديري وزارة الصناعة والتعدين والتجارة. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن أهم العوامل المؤثرة على الفساد الإداري والتي تؤدي إلى تخفيض الكفاءة الإدارية في قطاع التعدين التابع لوزارة المناجم والصناعة والتجارة هي مساءلة العاملين - كفاءة الإشراف - الجدارة في الرسامات - العدالة التنظيمية - الثقة التنظيمية - الرضا الوظيفي - الالتزام التنظيمي للعاملين - وجود نظام عادل للمكافأة والعقاب - توفير الإعاشة للعاملين - غياب المساءلة أمام العاملين. كما استهدفت دراسة (Alam et al, 2023) فحص ما إذا كان تطبيق الحكومة الإلكترونية في الاقتصادات الناشئة مفيداً في القضاء على الفساد. حيث أظهرت الدراسة، لأهم تداعيات الحكومة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري ببنغلاديش وباكستان، حيث أن تطبيق الحكومة الإلكترونية يعزز النية السلوكية للمستخدمين من خلال تشجيع الشفافية والقدرة على المحاسبة في مكافحة الفساد. وقد تم فحص استجابات (٦٨٠) مفردة، باستخدام التردد والموثوقية والارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد، واستخدام اختبار سوبل لتحليل الوساطة. وقد توصلت الدراسة إلى أدلة جوهريّة على الدور الإيجابي للحكومة الإلكترونية فيما يتعلق بالحد من الفساد، حيث تتأثر الشفافية والمساءلة بشكل إيجابي كوسطاء بين الحكومة الإلكترونية والنية السلوكية للمستخدمين، والنية السلوكية التي تتوسط العلاقة بينهما الحكومة الإلكترونية والحد من الفساد. ومن أهم نتائج الدراسة أن خدمات الحكومة الإلكترونية والشفافية والمساءلة هي عوامل تنبؤية مهمة للحد من الفساد. وفي نفس السياق جاءت دراسة (Silal et al, 2023) إذ هدفت إلى التحقق من العلاقة بين الحكومة الإلكترونية ومكافحة الفساد في مستوى المؤشرات الفرعية وذلك، للاستفادة من الرؤى النظرية من وجهة النظر القائمة على الموارد، ونظرية محو الأمية الإعلامية، ونظرية الوكالة، وجودة المعلومات، ونظرية تكلفة المعاملات لاشتقاق مجموعة من الفرضيات القابلة للاختبار. وقامت الدراسة

باستخدام لوحة بيانات لمجموعة تضم (١٠٢) دولة، تستخدم طريقة تقدير التأثيرات الخطية المختلطة للتحقق الشامل والكشف عن الفعالية النسبية للمؤشرات الفرعية في السيطرة على الفساد. ومن أهم نتائج هذه الدراسة يوجد اختلاف في التأثيرات الفردية للمؤشرات الفرعية حول مكافحة الفساد حيث تشير هذه الاختلافات إلى أن البلدان ذات المستويات المنخفضة لمكافحة الفساد، يمكن أن تتحسن بسهولة وبسرعة مع القليل من الجهد في تطوير المؤشرات الفرعية للحكومة الإلكترونية. وبحثت دراسة (Moghadamfar et al, 2022) وضع إطار مفاهيمي لشرح المرونة التنظيمية ضد الفساد في المنظمات الاقتصادية الحكومية الإيرانية. وتم استخدام أسلوب النظرية الواقعية الناشئة لتحديد عوامل المرونة التنظيمية ضد الفساد كمفهوم جديد في الأدب، لإيجاد فهم أعمق للمفهوم. وقامت الدراسة بإجراء استقصاء على عينة قوامها (١٥) مشرفاً من المنظمات الاقتصادية الحكومية الإيرانية. ومن أهم نتائج هذه الدراسة أنه تم الاعتراف بـ (التوقع، الرصد، الاستجابة، الاطمئنان، تقليل تأثيرات الفساد على العاملين، والتحسين)، كصفات رئيسية في الطبقة التجريبية. والاعتراف بفئات (الذكاء، والكائن الديناميكي، والتحكم القوي، والعاملين المرنين)، كآليات توليدية في الطبقة الفعلية، أما (الفساد والإصلاح) تم الاعتراف به كهيكل في الطبقة الحقيقية، هذه العوامل تشكل المرونة التنظيمية ضد الفساد، ووفقاً لهذه الفئات فإن المرونة التنظيمية ضد الفساد هي القدرة الفوقية التي تشمل ما يجب أن تمتلكه المنظمات وما يجب أن تفعله قبل وأثناء وبعد الفساد. أما دراسة (Samuels, 2024)، وهي دراسة حالة استكشافية نوعية، فقد هدفت إلى استكشاف تصورات الموظفين والقادة لسلوكيات القيادة غير الأخلاقية، مثل الفساد في مؤسسة نزاهة عامة مقرها مونروفييا، ليبيريا، وفعالية الاستراتيجيات الحالية التي تستخدمها الحكومة الليبيرية لمنع الممارسات غير الأخلاقية في منظمات النزاهة العامة. ركزت الدراسة على تصورات الموظفين والقادة للممارسات غير الأخلاقية وفعالية استراتيجية مكافحة الفساد في منع الممارسات غير الأخلاقية مثل الفساد. وقامت الدراسة بإجراء استقصاء على عينة قوامها (٢٠) مفردة من نواب المفوضين والمحاسبين العموميين المعتمدين ومحققى الاحتيال الذين عملوا مع المنظمة لمدة ٥ سنوات. وكذلك تقارير التدقيق الداخلي ونتائج تحقيقات الفساد في هذه المنظمات. ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن التهديدات والانتقام والترهيب منعت الموظفين من الكشف عن الممارسات غير الأخلاقية، وإحجام السلطات الحكومية عن معالجة هذه السلوكيات، مما أدى إلى استمرار هذه الممارسات لأن الثقافة الوطنية تتسامح مع الفساد. كما قد تساعد نتائج هذه الدراسة القادة على إعادة تقييم أهمية النظر في وجهات نظر الموظفين والقادة بشأن المستويات العالية من الممارسات غير الأخلاقية في مؤسسات النزاهة العامة وفعالية استراتيجية الحكومة لمكافحة الفساد.

❖ التحليل والتعقيب على البحوث والدراسات السابقة

- توصلت الدراسات السابقة إلى تحديد العديد من المتغيرات التي من الممكن أن تساهم في تحسين دور القيادة الاستراتيجية مثل: تمكين العاملين، والتعلم، والحوكمة، وتوافق أصحاب المصالح.

- تبين من الدراسات السابقة عدم وجود اتفاق حول أبعاد القيادة الاستراتيجية، حيث تباينت أبعاد القيادة الاستراتيجية على النحو التالي: في دراسة (الطوره، ٢٠٢١) جاءت أبعاد القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي - رأس المال البشري - الثقافة التنظيمية - الممارسات الأخلاقية). وفي دراسة (Yasin, 2006؛ خليل وآخرون، ٢٠١٧) (السلوكيات الإدارية - السلوكيات التحويلية - السلوكيات الأخلاقية - السلوكيات السياسية).
- درست جميع البحوث والدراسات السابقة القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل، وفي دراسة (القاضي، أبو بكر، ٢٠٢١)، درسته كمتغير معدل للعلاقة بين أثر الإدارة الاستراتيجية على المنظمة الذكية، بينما تناولت الدراسة الحالية القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل وتبنت أبعاد دراسات (Yasin, 2006؛ خليل وآخرون، ٢٠١٧)، وقد طبقت هذه الأبعاد في بيانات ودول مختلفة، وأجريت عليها العديد من اختبارات الصدق والثبات للتأكد من مدى صلاحيتها وكذلك لأهميتها وارتباطها بالمتغيرات الأخرى للدراسة.
- توصلت البحوث والدراسات السابقة إلى تحديد العديد من المتغيرات التي من الممكن أن تساهم في تحسين البحث العلمي.
- تبين من البحوث والدراسات السابقة وجود اتفاق حول عوامل مكافحة الفساد الإداري وهي عامل (الشفافية، والمساءلة، والنزاهة). وسوف تتبناها الباحثان كأبعاد لهذه الدراسة، فقد طبقت في بيانات ودول مختلفة، وأجريت عليها اختبارات الصدق والثبات للتأكد من مدى صلاحيتها، وكذلك لأهميتها وارتباطها بالمتغيرات الأخرى للدراسة.
- أن ظاهرة الفساد مازالت تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة لمواجهتها والتقليل منها قدر الإمكان أن لم يقض عليها، خاصة في قطاع هام مثل البنوك التجارية الحكومية بمدينة طرابلس بالدولة الليبية، فقد لوحظ وفقاً للدراسات التي اطلعت عليها الباحثان عدم وجود دراسات تناولت متغيرات البحث مجتمعة في الدولة الليبية، وبالذات في قطاع اقتصادي مهم كقطاع الدراسة.

٤/ مشكلة الدراسة

تتبع مشكلة الدراسة من أهمية قطاع البنوك وكذلك أهمية زيادة فعالية مكافحة الفساد في هذا القطاع، ويرتبط أداء المنظمات بشكل وثيق مع إداء القائد الاستراتيجي فالقيادة الاستراتيجية تلعب دوراً فعالاً في تطوير وتحويل هذه المنظمات إلى منظمات قوية ومتميزة، وتحقق أهدافها ومنحها القدرة على البقاء والتطور والنمو والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة لمنع حدوث المخالفات والأزمات المختلفة التي من الممكن أن تواجهها هذه البنوك، والقادة الاستراتيجيون يعرفون التغيير الاستراتيجي الأساسي والحاسم والمطلوب لدعم مكافحة الفساد الإداري، ويخلق الاستراتيجيات المناسبة ويترجم هذه الاستراتيجيات إلى إجراءات من الناحية التشغيلية لتغيير الاتجاه المطلوب (Gaitho & Awino, 2018)

وبناءً على ما سبق وعلى نتائج البحوث والدراسات السابقة يمكن بلورة مشكلة الدراسة إلى التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور القيادة الاستراتيجية في زيادة فعالية مكافحة الفساد الإداري في قطاع البنوك الليبية التجارية في طرابلس؟

٥/ أهمية الدراسة

١/٥ الأهمية العلمية

- تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من وجود ندرة في الأبحاث والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالفساد الإداري.
- المساهمة في إضافة مزيد من الدراسات والبحوث التي تناقش هذا الموضوع الشائك والمهم في ظل هذه الأوضاع التي تمر بها دولة ليبيا وبعض البلدان العربية.
- إضافة دراسة علمية ممنهجة لمزيد من الدراسات والبحوث في مجال مكافحة الفساد الإداري.
- المساهمة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بالتعرف على تأثير القيادة الاستراتيجية في زيادة فعالية الفساد الإداري

٢/٥ الأهمية التطبيقية

- كما تتبع أهمية الدراسة من أهمية القطاع الذي سوف تُطبق عليه الدراسة، حيث يمثل مجتمع الدراسة في قطاع البنوك الليبية التجارية في طرابلس، وهي من أهم القطاعات الاقتصادية الجوهريّة والحيوية التي لا يمكن الاستغناء عنها. فعلى الرغم من توقف كل القطاعات والوزارات والمصالح الحكومية في الدولة عند بداية الحرب لم تتوقف البنوك التي واصلت جميع أعمالها مثل بنك الوحدة، وبنك الجمهورية، والبنك التجاري الوطني، وبنك الصحاري، وبنك التجارة والتنمية وغيرها من البنوك بمدينة طرابلس ومعظم المدن الأخرى. وهناك ضرورة لإجراء مثل هذه البحوث والدراسات في الجمهورية الليبية حيث أن معظم الدراسات العلمية تركز على قطاع التعليم والصحة وعدم الاهتمام بقطاع البنوك.
- تتمثل أهمية هذه الدراسة على المستوى التطبيقي في المساعدة على زيادة وعي القيادة الاستراتيجية بالبنوك بأهمية مكافحة الفساد الإداري، وكذلك تطور وتقدم الهيئة وزيادة فعاليتها وكفاءتها وتحسين أداء العاملين فيها.
- هناك ضرورة لإجراء مثل هذه البحوث والدراسات في دولة ليبيا حيث أن معظم الدراسات العلمية تركز على قطاع التعليم والصحة وغيرها من القطاعات وعدم الاهتمام بقطاع (البنوك) الذي يعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية والرئيسية في الدولة.

- تتمثل أهمية هذه الدراسة على المستوى التطبيقي في المساعدة على زيادة وعي العاملين من قادة ومرووسين بالبنوك بأهمية مكافحة الفساد الإداري وكل أنواع الفساد إذا صح التعبير، وكذلك تطوير وتقديم البنوك وزيادة كفاءتها وتحسين أداء العاملين فيها للرقى بكافة المنظمات الاقتصادية للدولة، ومكافحة بقوة أزمة الفساد الإداري.

- تسهم الدراسة الحالية في تقديم توصيات للمديرين وكافة المسؤولين بالقطاع مما قد يساعدهم في تطوير آليات العمل وتحقيق أهداف البنوك التجارية الحكومية التي يعملون بها.

٦/ أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى (تحديد دور القيادة الاستراتيجية في زيادة فعالية مكافحة الفساد الإداري) ويتحقق ذلك من خلال الأهداف التالية:

تحديد مدى وجود فروق معنوية في اتجاهات العاملين نحو (القيادة الاستراتيجية) وفقاً للخصائص الشخصية (النوع، المرحلة العمرية، المؤهل العلمي، التخصص العلمي)، والخصائص الوظيفية (سنوات الخبرة، المركز الوظيفي) في البنوك التجارية الحكومية بمدينة طرابلس بدولة ليبيا.

- تحديد مدى وجود فروق معنوية في اتجاهات العاملين نحو (الفساد الإداري) وفقاً للخصائص الشخصية (النوع، المرحلة العمرية، المؤهل العلمي، التخصص العلمي)، والخصائص الوظيفية (سنوات الخبرة، المركز الوظيفي) في البنوك التجارية الحكومية بمدينة طرابلس بدولة ليبيا.

■ التعرف على مدى تأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها (السلوكيات التحويلية - السلوكيات الإدارية - السلوكيات السياسية - السلوكيات الأخلاقية) في فعالية مكافحة الفساد الإداري من خلال أبعاده (النزاهة - الشفافية - المساءلة) في البنوك التجارية الحكومية بمدينة طرابلس بدولة ليبيا.

٧/ متغيرات الدراسة

وتشمل الدراسة متغيرين رئيسيين، هما:

المتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership وتحتوي على أربعة أبعاد:

- السلوكيات التحويلية Transforming Actions
- السلوكيات الإدارية Managerial Actions
- السلوكيات الأخلاقية Ethical Actions
- السلوكيات السياسية Political Actions
- المتغير التابع: عوامل مكافحة الفساد الإداري Factors confronting administrative corruption ويحتوي على ثلاثة أبعاد:
- النزاهة Integrity

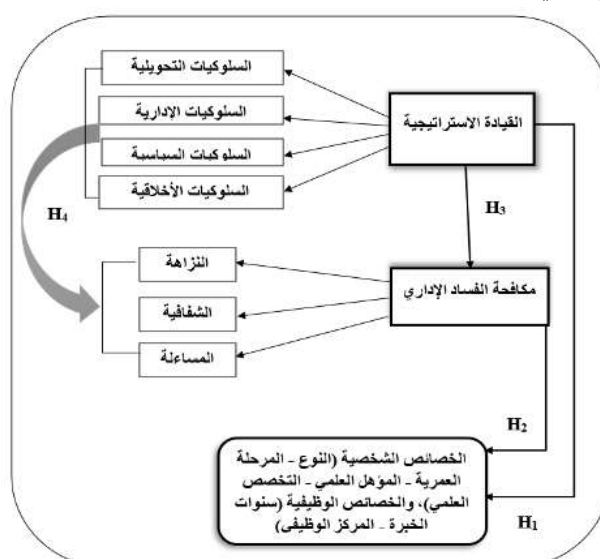
■ الشفافية Transparency

■ المساءلة Accountability

٨/ فروض الدراسة

يتطلب تحقيق الأهداف السابقة التحقق من مدى صحة أو عدم صحة الفروض التالية:

- **الفرض الأول (H₁)** "من المتوقع وجود فروق معنوية في اتجاهات العاملين حول مدى توافر أبعاد القيادة الاستراتيجية وفقاً للخصائص الشخصية (النوع - المرحلة العمرية - المؤهل العلمي - التخصص العلمي)، والخصائص الوظيفية (سنوات الخبرة - المركز الوظيفي)، بالبنوك التجارية الحكومية بمدينة طرابلس بدولة ليبيا".
- **الفرض الثاني (H₂)** "من المتوقع وجود فروق معنوية في اتجاهات العاملين حول مدى توافر أبعاد مكافحة الفساد الإداري وفقاً للخصائص الشخصية (النوع - المرحلة العمرية - المؤهل العلمي - التخصص العلمي)، والخصائص الوظيفية (سنوات الخبرة - المركز الوظيفي)، بالبنوك التجارية الحكومية بمدينة طرابلس بدولة ليبيا".
- **الفرض الثالث (H₃)** "من المتوقع وجود تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في فعالية مكافحة الفساد الإداري بشكل إجمالي، في البنوك التجارية الحكومية بمدينة طرابلس بدولة ليبيا".
- **الفرض الرابع (H₄)** "من المتوقع وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الاستراتيجية (السلوكيات التحويلية - السلوكيات الإدارية - السلوكيات السياسية - السلوكيات الأخلاقية) في فعالية مكافحة الفساد الإداري بأبعاده (النزاهة - الشفافية - المساءلة)، في البنوك التجارية الحكومية بمدينة طرابلس بدولة ليبيا".



شكل رقم (١) يوضح الإطار المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة

* المصدر: من إعداد الباحثات

٩/ منهجية الدراسة

١/٩ المنهج المستخدم

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضع البحث والتعرف على مكوناتها، وتحليل اتجاهات المستقصى منهم نحو متغيرات الدراسة، وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال ما يلي:

• الدراسة المكتبية: جمع البيانات الثانوية:

من خلال الرجوع إلى الأدبيات الحديثة سواء كانت مراجع أو دوريات، أو مقالات عربية أو أجنبية موجودة في المكتبات، أو على مواقع شبكة الأنترنت العالمية والتي تناولت موضوعات الدراسة، وذلك بغرض وضع الإطار المعرفي لكل من (القيادة الاستراتيجية والفساد الإداري)، والعلاقة بينهما وتحديد المقاييس المستخدمة لكل منهما، والتي تسهم بالضرورة في وضع الأهداف وصياغة الفروض والجانب المعرفي من الدراسة.

• دراسة ميدانية: جمع البيانات الأولية:

الدراسة التطبيقية: تم إجراء دراسة ميدانية عن طريق توزيع قوائم الاستقصاء وفقاً للمقاييس الملائمة لمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال قائمة استقصاء معدة لذلك، مرفقة بالملاحق، وتشمل على المقاييس الخاصة ب (القيادة الاستراتيجية - الفساد الإداري)، ثم تم تحليل نتائج تلك الدراسة بغرض التعرف على مدى صحة أو عدم صحة فروض البحث وتحديد النتائج النهائية والتوصيات.

٩/٢ مجتمع وعينة الدراسة

٩/٢/١ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالبنوك الليبية التجارية في طرابلس، وعددهم (١٩٨١٥) فرداً، بالبنوك التجارية الحكومية بمدينة طرابلس بدولة ليبيا، موزعة كالآتي: (٢٥٠٠ بنك الصحاري، بنك الوحدة ٣٥٧٨، بنك الجمهورية ٧٦٩٩، بنك شمال إفريقيا ١٤٣٨، التجاري الوطني ٤٦٠٠)، وفق آخر بيان لإدارة البحوث والإحصاء الصادر عن بنك ليبيا المركزي لعام ٢٠٢٢م.

٩/٢/٢ عينة الدراسة

وقد اعتمدت الباحثتان على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم أخذ عينة قوامها (٣٧٧) من القيادات العليا ومديري الإدارات والفروع ورؤساء الأقسام وشاغلي الوظائف التنفيذية والعاملين والمراسلين بالبنوك وذلك عند نسبة خطأ (٥%) ومستوى ثقة (٩٥%)، وفقاً لجداول العينات الإحصائية من الموقع التالي:

<https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html>.

جدول رقم (١) توزيع مفردات العينة

النسبة	العدد	المستوى الوظيفي
٠		مدراء العموم ومدراء إدارات
٠		مدراء الفروع والوكالات
%		رؤساء الأقسام والمكاتب
%		عاملين إداريين وماليين ومهندسين كمبيوتر وباقي التخصصات العلمية
%٣.٨٠		أخرى مراسلين وفنيين وغيرها
%١		عينة الدراسة

* المصدر: من واقع بيانات إدارات الموارد البشرية بالبنوك التجارية الحكومية الليبية بمدينة طرابلس وقد بلغت عدد قوائم الاستقصاء المستردة (٣٧٧)، وقد تم استبعاد عدد (١٤) قائمة نظراً لعدم اكتمال بياناتها، وبذلك أصبحت العينة النهائية (٣٦٣) مفردة بنسبة استجابة (٩٦.٢٩%) وبما يمثل نسبة معاينة مقدارها (١.٨٣%) من إجمالي المجتمع الأصلي للدراسة. ويمكن وصف عينة الدراسة بحسب الخصائص الشخصية (النوع، المرحلة العمرية، المؤهل العلمي، التخصص العلمي)، والخصائص الوظيفية (سنوات الخبرة، المركز الوظيفي) لمفردات عينة الدراسة، كما يلي:

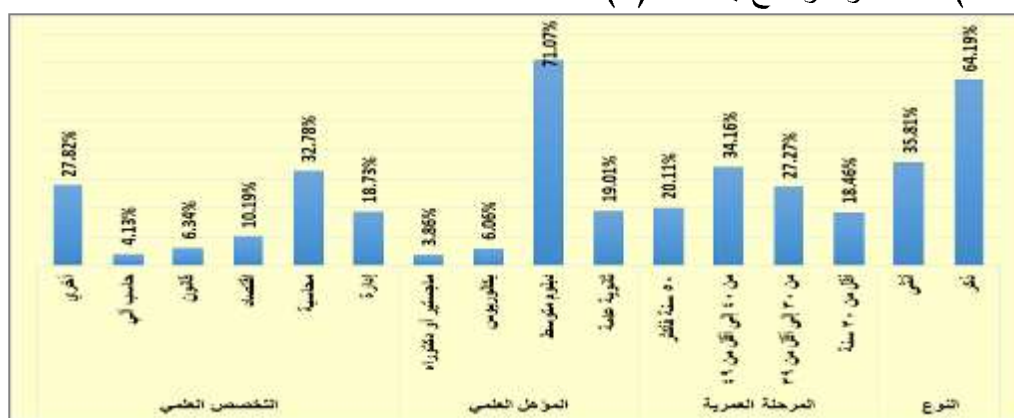
جدول رقم (٢) وصف عينة الدراسة بحسب الخصائص الشخصية (ن=٣٦٣)

المتغير	العدد	النسبة المئوية
المرحلة العمرية:		
ذكر	٢٣٣	%٦٤.١٩
أنثى	١٣٠	%٣٥.٨١
أقل من ٣٠ سنة	٦٧	%١٨.٤٦
من ٣٠ إلى أقل من ٣٩	٩٩	%٢٧.٢٧
من ٤٠ إلى أقل من ٤٩	١٢٤	%٣٤.١٦
٥٠ سنة فأكثر	٧٣	%٢٠.١١
المؤهل العلمي:		
ثانوية عامة	٦٩	%١٩.٠١
دبلوم متوسط	٢٥٨	%٧١.٠٧
بكالوريوس	٢٢	%٦.٠٦
ماجستير أو دكتوراه	١٤	%٣.٨٦
التخصص العلمي:		
إدارة	٦٨	%١٨.٧٣
محاسبة	١١٩	%٣٢.٧٨

المتغير	العدد	النسبة المئوية
اقتصاد	٣٧	١٠.١٩%
قانون	٢٣	٦.٣٤%
حاسب آلي	١٥	٤.١٣%
أخري	١٠١	٢٧.٨٢%
إجمالي عينة الدراسة	٣٦٣	١٠٠.٠٠%

* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة بحسب متغير النوع قد تضمنت (٢٣٣) من فئة ذكر بنسبة (٦٤.١٩%)، (١٣٠) من فئة أنثى بنسبة (٣٥.٨١%)، وأما بحسب متغير المرحلة العمرية فقد تضمنت العينة (٦٧) من فئة أقل من ٣٠ سنة بنسبة (١٨.٤٦%)، (٩٩) من فئة من ٣٠ إلى أقل من ٣٩ بنسبة (٢٧.٢٧%)، (١٢٤) من فئة من ٤٠ إلى أقل من ٤٩ بنسبة (٣٤.١٦%)، (٧٣) من فئة ٥٠ سنة فأكثر بنسبة (٢٠.١١%)، وأما بحسب متغير المؤهل العلمي فقد تضمنت العينة (٦٩) من فئة ثانوية عامة بنسبة (١٩.٠١%)، (٢٥٨) من فئة دبلوم متوسط بنسبة (٧١.٠٧%)، (٢٢) من فئة بكالوريوس بنسبة (٦.٠٦%)، (١٤) من فئة ماجستير أو دكتوراه بنسبة (٣.٨٦%)، وأما بحسب متغير التخصص العلمي فقد تضمنت العينة (٦٨) من فئة إدارة بنسبة (١٨.٧٣%)، (١١٩) من فئة محاسبة بنسبة (٣٢.٧٨%)، (٣٧) من فئة اقتصاد بنسبة (١٠.١٩%)، (٢٣) من فئة قانون بنسبة (٦.٣٤%)، (١٥) من فئة حاسب آلي بنسبة (٤.١٣%)، (١٠١) من فئة أخرى بنسبة (٢٧.٨٢%)، كما هو موضح بالشكل (٢).



شكل (٢) وصف عينة الدراسة بحسب الخصائص الشخصية

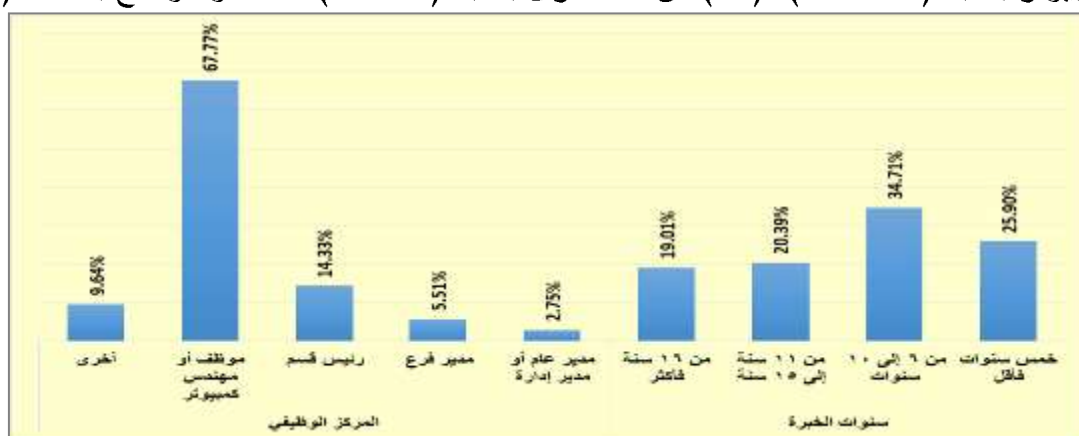
* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (٣) وصف عينة الدراسة بحسب الخصائص الوظيفية (ن=٣٦٣)

المتغير	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة:		
خمس سنوات فأقل	٩٤	%٢٥.٩٠
من ٦ إلى ١٠ سنوات	١٢٦	%٣٤.٧١
من ١١ سنة إلى ١٥ سنة	٧٤	%٢٠.٣٩
من ١٦ سنة فأكثر	٦٩	%١٩.٠١
المركز الوظيفي:		
مدير عام أو مدير إدارة	١٠	%٢.٧٥
مدير فرع	٢٠	%٥.٥١
رئيس قسم	٥٢	%١٤.٣٣
موظف أو مهندس كمبيوتر	٢٤٦	%٦٧.٧٧
أخرى	٣٥	%٩.٦٤
إجمالي عينة الدراسة	٣٦٣	%١٠٠.٠٠

* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٣) أن عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة قد تضمنت (٩٤) من فئة خمس سنوات فأقل بنسبة (٢٥.٩٠%)، (١٢٦) من فئة من ٦ إلى ١٠ سنوات بنسبة (٣٤.٧١%)، (٧٤) من فئة من ١١ سنة إلى ١٥ سنة بنسبة (٢٠.٣٩%)، (٦٩) من فئة من ١٦ سنة فأكثر بنسبة (١٩.٠١%)، وأما بحسب متغير المركز الوظيفي فقد تضمنت العينة (١٠) من فئة مدير عام أو مدير إدارة بنسبة (٢.٧٥%)، (٢٠) من فئة مدير فرع بنسبة (٥.٥١%)، (٥٢) من فئة رئيس قسم بنسبة (١٤.٣٣%)، (٢٤٦) من فئة موظف أو مهندس كمبيوتر بنسبة (٦٧.٧٧%)، (٣٥) من فئة أخرى بنسبة (٩.٦٤%)، كما هو موضح بالشكل (٣).



شكل (٣) وصف عينة الدراسة بحسب الخصائص الوظيفية

* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

٣/٩ المقاييس المستخدمة لمتغيرات الدراسة

تم الاطلاع على العديد من البحوث والدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، وكذلك طرق وإجراءات بناء وتقنين المقاييس، وذلك لتحديد المقاييس والمؤشرات التي ستستخدم. وفي ضوء ذلك تم تصميم أدوات القياس من قبل الباحثان بالرجوع إلى الأدبيات الواردة بالجدول رقم (٤):

جدول رقم (٤) متغيرات الدراسة ومصادر المقاييس المستخدمة الخاصة بها

المقياس	الأبعاد	أرقام الفقرات	مصدر القياس
القيادة الاستراتيجية	١- السلوكيات التحويلية	(١٢-١)	pisapia,2006 pisapia&Reyes-Guerra,2011، سمية، ٢٠١٦، عبد الغني، ٢٠١٧
	٢- السلوكيات الإدارية	(٢٢-١٣)	غنام، ٢٠١٧ خليف، ٢٠١٦، Yasin,2006
	٣- السلوكيات الأخلاقية	(٣٢-٢٣)	غنام، ٢٠١٧ خليف، ٢٠١٦
	٤- السلوكيات السياسية	(٤٢-٣٣)	غنام، ٢٠١٧ خليف، ٢٠١٦، سمية، ٢٠١٦، عبد الغني، ٢٠١٧
مكافحة الفساد الإداري		(٤٩-٤٣)	Ajlouni,2017 طاهر وفاتح، ٢٠٢٠ هندي ومصطفى، ٢٠١٥، Abueid et al,2020
	٢- الشفافية	(٥٦-٥٠)	السبيعي، ٢٠١٠، Brusca et al,2018 Abueid et al,2020 Jadara & Al-Wadi,2021
	٣- المساءلة	(٦٥-٥٧)	السبيعي، ٢٠١٠، Alam et al, 2023, Bich,2014 Lee et al,2018Jadara & Al-Wadi,2021

*المصدر: من إعداد الباحثان^١

١٠/ صدق وثبات أدوات القياس المستخدمة

إجراءات ونتائج تقنين مقياس القيادة الاستراتيجية: يتكون مقياس القيادة الاستراتيجية من أربعة أبعاد فرعية (السلوكيات التحويلية، والسلوكيات الإدارية، والسلوكيات الأخلاقية، والسلوكيات السياسية). وقد تكون المقياس من (٤٢) عبارة، ويمكن عرض إجراءات ونتائج تحليل الصدق والثبات للمقياس على النحو الآتي:

١٠/١ تقنين المقاييس المستخدمة في الدراسة

استخدمت الدراسة الميدانية قائمة استقصاء ضمت مقياس للقيادة الاستراتيجية، ومقياس لفعالية مكافحة الفساد الإداري، وقد تم إعداد هذه المقاييس في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري من عرض وتحليل

^١ تم تصميم أداة القياس من قبل الباحثان بالرجوع إلى الأدبيات المتعمقة بمتغيرات الدراسة والمقاييس المستخدمة في قياسها الواردة بالجدول رقم (٤).

لدراسات السابقة، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال الدراسة، كما تم حساب مؤشرات الصدق والثبات لكل مقياس، وذلك بعد تطبيق المقاييس على عينة الدراسة، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

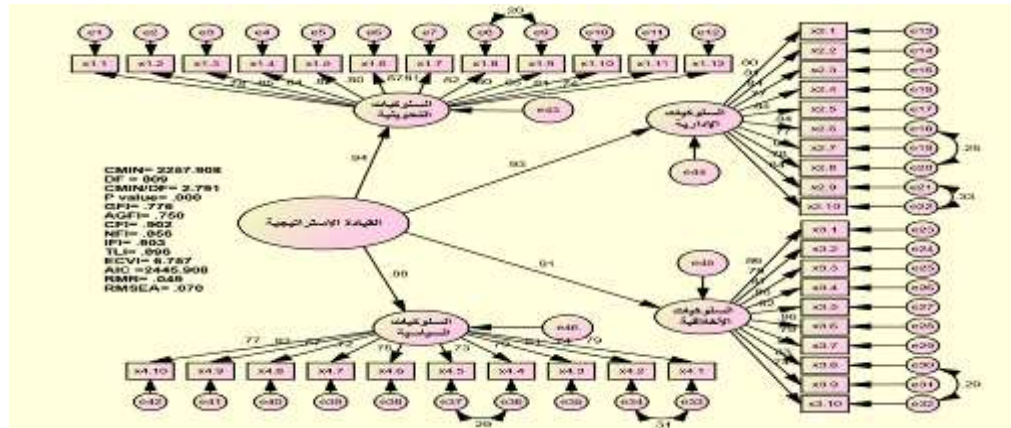
١٠/١/٢ إجراءات ونتائج تقنين مقياس القيادة الاستراتيجية

يتكون مقياس القيادة الاستراتيجية من أربعة أبعاد فرعية (السلوكيات التحويلية، والسلوكيات الإدارية، والسلوكيات الأخلاقية، والسلوكيات السياسية). وقد تكون المقياس من (٤٢) عبارة، ويمكن عرض إجراءات ونتائج تحليل الصدق والثبات للمقياس على النحو الآتي:

أولاً: صدق البناء العاملي لمقياس القيادة الاستراتيجية Construct Validity

يتكون مقياس القيادة الاستراتيجية من أربعة أبعاد فرعية (السلوكيات التحويلية، والسلوكيات الإدارية، والسلوكيات الأخلاقية، والسلوكيات السياسية). ويضم (٤٢) عبارة، ويمكن عرض إجراءات ونتائج تحليل الصدق والثبات للمقياس على النحو الآتي:

للتحقق من الصدق العاملي لمقياس القيادة الاستراتيجية تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory factor Analysis (CFA) من الدرجة الثانية باستخدام برنامج (AMOS)، حيث تم بناء النموذج المفترض للمقياس وتحليله في صورته الأولية، وقد أوضحت المؤشرات المقترحة لتعديل النموذج Modification Indices أنه بالربط بين البواقي أو الأخطاء لبعض العبارات يمكن تحسين مؤشرات جودة التوافق الكلية للنموذج، ويوضح الشكل (٤) نتائج تحليل البنية العاملية لمقياس القيادة الاستراتيجية.



شكل (٤) نتائج تحليل البنية العاملية لمقياس القيادة الاستراتيجية

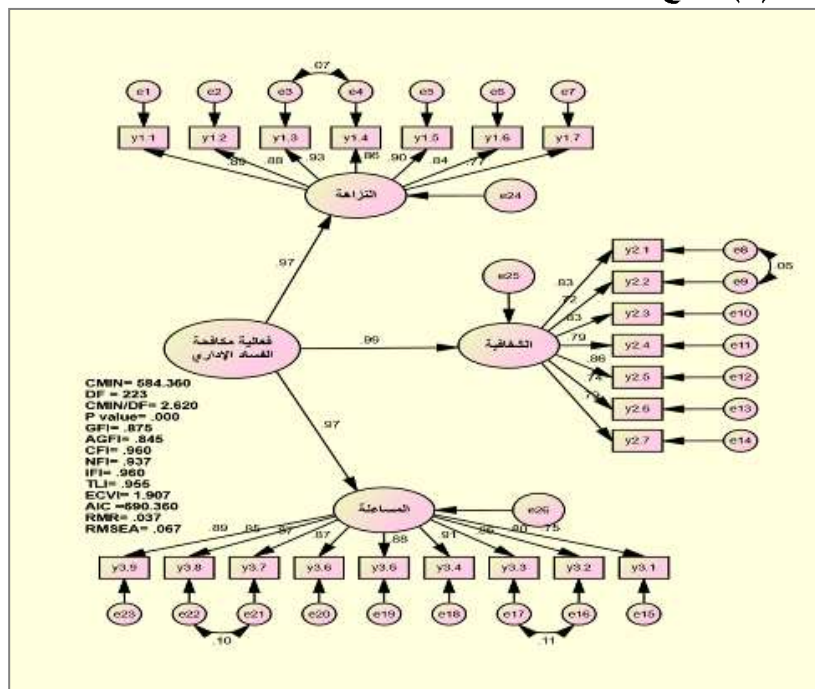
* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الشكل (٤) أن قيمة CMIN/DF قد بلغت (٢.٧٩١) بدلالة إحصائية (٠.٠٠٠)، وقيمة مؤشر جودة التوافق المطلقة GFI قد بلغت (٠.٧٧٦)، بينما مؤشر التوافق التزايدى IFI بلغت قيمته (٠.٩٠٣) ومؤشر التوافق المقارن CFI بلغت قيمته (٠.٩٠٢)، ومؤشر توكر-لويس TLI بلغت قيمته (٠.٨٩٦)، كما أن مؤشر جذر متوسط مربع خطأ التقارب RMSEA قد بلغت قيمته (٠.٠٧٠)، كما أن مؤشر جذر متوسط

مربعات البواقي RMR بلغت قيمته (٠.٠٤٩)، وهي قيم مقبولة نسبياً، كما أن مؤشر الصدق المتوقع ECVI بلغت قيمته (٦.٧٥٧) ومؤشر المعلومات AIC بلغت قيمته (٢٤٤٥.٩٠٨)، وهي أقل من نظيرتها للنموذج المشبع، كما أن قيم تشبعات العبارات على الأبعاد التي تنتمي لها تراوحت من (٠.٧٢٣) إلى (٠.٨٧)، وتشير تلك النتائج إلى أن معظم المؤشرات الهامة لتوافق النموذج تقع في المدى المقبول، بما يؤكد صدق البنية العاملية للمقياس.

ثانياً: صدق البناء العاملي لمقياس فعالية مكافحة الفساد الإداري Construct Validity

للتحقق من الصدق العاملي لمقياس فعالية مكافحة الفساد الإداري تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory factor Analysis (CFA) باستخدام برنامج (AMOS)، حيث تم بناء النموذج المفترض للمقياس وتم اختباره في صورته الأولية، وقد أوضحت المؤشرات المقترحة لتعديل النموذج Modification Indices أنه بالربط بين البواقي أو الأخطاء لبعض العبارات يمكن تحسين مؤشرات جودة التوافق الكلية للنموذج، ويوضح الشكل (٥) نتائج تحليل البنية العاملية لمقياس فعالية مكافحة الفساد الإداري.



شكل (٥) نتائج تحليل البنية العاملية لمقياس فعالية مكافحة الفساد الإداري

* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الشكل (٥) أن قيمة CMIN/DF قد بلغت (٢.٦٢٠) بدلالة إحصائية (٠.٠٠٠)، وقيمة مؤشر جودة التوافق المطلقة GFI قد بلغت (٠.٨٧٥)، بينما مؤشر التوافق التزايدى IFI ومؤشر التوافق المقارن CFI بلغت قيمتهما (٠.٩٦٠)، ومؤشر توكر-لويس TLI بلغت قيمته (٠.٩٥٥)، كما أن مؤشر جذر متوسط مربع خطأ التقارب RMSEA قد بلغت قيمته (٠.٠٦٧)، كما أن مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي RMR بلغت

قيمته (٠.٠٣٧)، وهي قيم مقبولة نسبياً، كما أن مؤشر الصدق المتوقع ECVI بلغت قيمته (١.٩٠٧) ومؤشر المعلومات AIC بلغت قيمته (٦٩٠.٣٦٠)، وهي أقل من نظيرتها للنموذج المشبع، كما أن قيم تشبعات العبارات على الأبعاد التي تنتمي لها تراوحت من (٠.٧٢٤) إلى (٠.٩٢٩)، وتشير تلك النتائج إلى أن معظم المؤشرات الهامة لتوافق النموذج تقع في المدى المقبول، بما يؤكد صدق البنية العاملية للمقياس.

ثالثاً: ثبات مقاييس متغيرات الدراسة Reliability

تم حساب الثبات Reliability لأداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥) معاملات الثبات لأداة الدراسة (ن=٣٦٣)

المقياس	البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
القيادة الاستراتيجية	السلوكيات التحويلية	١٢	٠.٩٥٩	مرتفع
	السلوكيات الإدارية	١٠	٠.٩٥١	مرتفع
	السلوكيات الأخلاقية	١٠	٠.٩٥٤	مرتفع
	السلوكيات السياسية	١٠	٠.٩٤١	مرتفع
	إجمالي أبعاد القيادة الاستراتيجية	٤٢	٠.٩٨٢	مرتفع
فعالية مكافحة الفساد الإداري	النزاهة	٧	٠.٩٥٤	مرتفع
	الشفافية	٧	٠.٩٢٣	مرتفع
	المساءلة	٩	٠.٩٦٠	مرتفع
	إجمالي أبعاد فعالية مكافحة الفساد الإداري	٢٣	٠.٩٨٠	مرتفع

* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٥) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات مقياس القيادة الاستراتيجية قد بلغت (٠.٩٨٢)، كما تراوحت قيم معامل الثبات للأبعاد الفرعية من (٠.٩٤١) إلى (٠.٩٥٩)، كما يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات مقياس فعالية مكافحة الفساد الإداري قد بلغت (٠.٩٨٠)، كما تراوحت قيم معامل الثبات للأبعاد الفرعية من (٠.٩٢٣) إلى (٠.٩٦٠)، وجميعها قيم أعلى من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات

وهو (٠.٧٠).^(٢) ويشير تحليل الثبات إلى ارتفاع مستوى الثبات لأداة الدراسة وبالتالي الثقة في نتائج تطبيقها وسلامة البناء عليها.

١١ / الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل استجابات عينة الدراسة، والتي تضمنت ما يلي: المتوسط الحسابي Mean، الانحراف المعياري Standard deviation ومعامل الاختلاف Coefficient of variance، اختبار مان-ويتني Mann-Whitney test، اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis test معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression، تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression، تحليل المسار Path Analysis، البرامج المستخدمة في المعالجات الإحصائية: تم تحليل البيانات باستخدام الإصدار السابع والعشرون لعام ٢٠٢٠م من البرنامج الإحصائي IBM SPSS Statistics، والإصدار السادس والعشرون للبرنامج الإحصائي AMOS.

جدول رقم (٦) الحكم على درجة الموافقة في ضوء المتوسط الحسابي (مقياس التصحيح)

المــدى	درجة الموافقة (درجة التوافر)
من ١ وحتى ١.٨٠	غير موافق على الإطلاق (ضعيفة جداً)، غير متوافر
من ١.٨١ وحتى ٢.٦٠	غير موافق (ضعيفة)، غير متوافر على الإطلاق
من ٢.٦١ وحتى ٣.٤٠	محايد (متوسطة)، متوافر بدرجة متوسطة
من ٣.٤١ وحتى ٤.٢٠	موافق (كبيرة)، متوافر بدرجة كبيرة
من ٤.٢١ وحتى ٥	موافق تماماً (كبيرة جداً)، متوافر بدرجة كبيرة جداً

* المصدر: من إعداد الباحثات

١٢ / حدود الدراسة

- تم إجراء الدراسة وفقاً للحدود الموضوعية والمكانية والبشرية والزمانية:
- حدود موضوعية: اقتصرَت الدراسة على قياس تأثير القيادة الاستراتيجية بأبعاده (السلوكيات التحويلية – السلوكيات الإدارية – السلوكيات السياسية – السلوكيات الأخلاقية) في فاعلية مكافحة الفساد الإداري بأبعاده (النزاهة – الشفافية – المساءلة) في البنوك التجارية الحكومية بدولة ليبيا بمدينة طرابلس.
 - الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية على (البنوك التجارية الحكومية بدولة ليبيا بمدينة طرابلس مثل مصرف الصحاري، مصرف الوحدة، مصرف الجمهورية، مصرف شمال إفريقيا، التجاري الوطني).

^(٢) Field, A. (2009). Discovering Statistics Using SPSS (3rd Ed). SAGE, p.675

■ الحدود البشرية: أجرت الباحثان الدراسة الميدانية على عينة من القيادات العليا مدراء عموم ومدراء إدارات، وشاغلي الوظائف التنفيذية، ومدراء فروع ووكالات، ورؤساء أقسام ومكاتب، وعاملين بمختلف تخصصاتهم العلمية بالبنوك التجارية الحكومية بدولة ليبيا بمدينة طرابلس.

■ الحدود الزمانية: وقد تم إجراء الدراسة الميدانية لهذه الدراسة خلال الفترة من شهر مارس الى ٣ مايو ٢٠٢٥.

١٢ / الأطار النظري لمتغيرات الدراسة

١ / القيادة الاستراتيجية

يعد مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، والجذور الأولى لهذا المفهوم انحدرت من أصول عسكرية، إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى ولعل السبب الرئيسي في ذلك يعود إلى التغيرات البيئية المتسارعة، فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال نفسها. ففي منتصف الثمانيات تحولت الدراسات من دراسة القيادة الإشرافية إلى دراسة القيادة الاستراتيجية، لان المشهد التنافسي في القرن الحادي والعشرين هو أكثر تعقيداً وتحدياً ولا يمكن التنبؤ به للمطالبة باتخاذ قرار أكثر سرعة ودقة، ويتخذ القرار من قبل القادة الاستراتيجيين لتحسين أداء المنظمة (Mui et al,2018). ففي البداية تم التركيز على نظرية المراتب العليا ودراسة Top Management Teams (TMTs) أي فرق الإدارة العليا، بالإضافة إلى ما تم تسميته بنظريات القيادة الجديدة (Kabetu & Iravo,2018).

ومن خلال مراجعة الأدبيات حول التعريفات المختلفة للقيادة الاستراتيجية تعددت وجهات نظر الباحثين في تعريفها للقيادة الاستراتيجية، فهي وظيفة أساسية تعمل على وضع المنظمة بشكل مناسب في بيئتها الحالية والمستقبلية، ولكي تنجح المنظمات في تحقيق رسالتها التي أنشئت من أجلها، يتطلب ذلك قائداً يقدر على أن يقوم بخدمة أهداف المنظمة، وتحقيق ذلك من خلال الأدوار المختلفة التي تلعبها القيادة الاستراتيجية، وقدراتها الاستراتيجية الفريدة التي تمتلكها لإنجاز المهام التنظيمية (Yasin,2006).

أما (Pisapia (2006 فقد عرف القيادة الإستراتيجية بأنها "القدرة على اتخاذ قرارات حكيمة لتحقيق الأهداف والغايات باستخدام الطرق (الاستراتيجيات) والوسائل (الإجراءات) المناسبة لمكافحة الاضطرابات والغموض البيئي".

أما (Vajarodaya,2013; Muasya,2017; Prasertcharoensuk & Tang 2017; Mui et al,2018; Keeton,2018) فقد اتفقوا بأن القيادة الاستراتيجية هي قدرة القائد على توقع وتصور والاستعداد والحفاظ على المرونة والتمكين، والتأثير على الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي من خلال إدارة مشتركة، والتأهب والاستعداد للمستقبل لمساعدة المنظمة على التكيف مع التغيير المتزايد في بيئة الأعمال اليوم، وتتطلب القيادة الاستراتيجية من القائد المحافظة على الحدود مع الآخرين.

ومن زاوية أخرى أكد serfontein أن القيادة الاستراتيجية هي عبارة عن قيادة إدارية تشتمل على مزيج متناغم من الرؤى المستقبلية، والسلوك الأخلاقي والقرارات القائمة على القيمة، والأشراف على العمليات التشغيلية والمسؤوليات الاستراتيجية (طويلة المدى)، وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات للتأثير الفوري والحفاظ على الأهداف طويلة المدى، وتعزيز النمو والبقاء للمنظمة (Samimi et al, 2020).

لذلك فإن القيادة الاستراتيجية هي قوة التأثير لتحقيق الفعالية الشاملة للمنظمات بالقدرة على التعامل مع نقاط القوة والضعف الداخلية والتهديدات والفرص الخارجية لاكتساب ميزة تنافسية، وبناء علاقات بين التفكير والعمل والاهتمام بالمنظمة بأكملها وتطوير أهدافها المتغيرة واختيار وصيانة الموارد والقدرات اللازمة لتمكينها من المنافسة (Serfontein, 2010).

وترى الباحثات أن القيادة الاستراتيجية هي مجموعة من الخصائص الشخصية وأنماط التفكير، والإدارة الفعالة التي تُفكر وتتخذ القرارات اللازمة للتطوير والتأثير على الخطة الاستراتيجية للمنظمة، وذلك لتعزيز وزيادة أداء المنظمة من خلال، تطوير القدرات البشرية والاجتماعية وخلق قدرات فريدة تسمح بامتصاص وتعلم معلومات جديدة وإنتاج الأفكار الإبداعية، ولديهم الكفاءة والقدرة والمهارة، مثل مهارات الاتصال والتأثير والتفاوض والتعلم المستمر والتحكم، وإعادة تشكيل وتجديد هذه الأنشطة والموارد وتنسيق وصيانة وتطوير القدرات الأخرى داخل المنظمة لزيادة القدرة على التوقعات والاستعداد والتأهب للمستقبل.

وقد عرفت الباحثات القيادة الاستراتيجية بأنها مجموعة الإجراءات والممارسات والسلوكيات الهامة التي يمارسها القادة، والتي تُستخدم لتعزيز وزيادة أداء المنظمة، وتوجيه سلوك الأفراد والجماعات في ضوء منظومة قيمية وأخلاقية. وذلك من خلال تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية، والاستعداد والتأهب للمستقبل ومكافحة الاضطرابات والغموض البيئي، بما يُسهم في تحقيق أهداف المنظمة على نحو أكثر كفاءة وفعالية والتأثير في خطتها الاستراتيجية.

أن القادة الاستراتيجيين هم الأفراد والفرق الذين يستخدمون نمط القيادة الاستراتيجية عندما يتصرفون ويؤثرون في الطرق التي تعزز الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات. والقادة الاستراتيجيون هم في الأساس موجهون نحو المستقبل أي إستباقيون ومخاطرون ويعتمدون في قراراتهم وأفعالهم على معتقداتهم وقيمهم ومشاركه رؤيتهم مع الآخرين في المنظمة. وفهم المزيج من القيادة الإدارية والقيادة الحكيمة Visionary leadership والتي تركز على السلوك الأخلاقي والقرارات القائمة على القيمة والأشراف على التشغيل والمسؤوليات الاستراتيجية طويلة الأجل وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والحفاظ على الأهداف طويلة الأجل لتعزيز نمو واستمرار وبقاء المنظمة (Nuevo-Chow, 2021).

فالقادة الاستراتيجيون يخلقون معنى وهدف للمنظمة برؤية ورسالة قويتين، ويحققون التوازن بين التزامات المنظمة قصيرة وطويلة الأجل والاستقرار المالي لها ويهتمون بالحاضر والمستقبل، ويؤثرون على أعضاء

المنظمة للمساهمة بفاعلية في تحقيق الأهداف والغايات المحددة مسبقاً ويتخذون القرارات التي تحقق أعلى عائد وبالتالي خلق مكاسب طويلة المدى لمنظمتهم (Kabetu & Iravo, 2018).

أبعاد القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership وتحتوي على أربعة أبعاد:

■ السلوكيات الإدارية Managerial Actions

السلوكيات الإدارية هي تلك السلوكيات التي يمتلكها قادة المنظمة، والتي من خلالها يتم تطوير وتعزيز جوانب الأداء المتميز، باستثمار مواردها وقدرات أعضائها، واتخاذ القرارات بناءً على تحليل جذري للفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة، وما تمتلكه من نقاط قوة وضعف، واتباع الإجراءات اللازمة عندما يتطلب الأمر تحقيق الأداء المستهدف.

■ السلوكيات التحويلية Transforming Actions

هي القدرة على استخدام أفعال التغيير التي تؤدي إلى تقديم النظام المعياري الجديد. وهي تلك السلوكيات المستخدمة لتحفيز أعضاء المنظمة نحو تحقيق الأهداف التي تمثل القيم والتطلعات والتوقعات الخاصة بالقيادة والتابعين والمنظمة في حد ذاتها، وذلك بإثارة القبول العاطفي لدى التابعين للتحديات والتغييرات، وخلق شعور بالملكية المشتركة، وتشجيع الإدارة الذاتية القائمة على الرؤية والقيم والأولويات المتفق عليها، وتقديم النظرة التفاعلية المستقبلية التي يمكن الوصول إليها. ويعزز مثل هذا السلوك إيمان العاملين بطاقتهم وإحساسهم بقدرتهم على إحداث التأثير والتغيير (خليف، ٢٠١٦).

السلوكيات التحويلية هي تلك السلوكيات المستخدمة من قبل القائد لتحفيز أعضاء المنظمة، نحو تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال وضع رؤية واضحة ومقنعة لمستقبل المنظمة، والعمل على التجديد والتنويع في طرق وأساليب العمل، والاهتمام باحتياجات العاملين وتقدير مساهماتهم وإنجازاتهم، وغرس الشعور بالفخر في نفوسهم، مما يزيد من شعورهم بالاحترام والتقدير.

■ السلوكيات الأخلاقية Ethical Actions

هي القدرة على اتباع المبادئ والمثل التي يختارونها بمحض إرادتهم والتقييم الصحيح للآخرين والتمسك بالقيم والحقوق المطلقة في أي موقف، وخلق الثقة والتفاهم من خلال الصدق. وهي كذلك من السلوكيات المستخدمة لغرس الإحساس والمعاني، والأخلاقيات والتضحية بالنفس، وعملية التفكير والمنطق الأخلاقي الذي يستخدمه القادة في صنع القرارات، وتحقيق التوازن بين الجوانب العاطفية والفكرية (القرني، الزاندي، ٢٠١٦؛ عبد الغني، ٢٠١٧).

السلوكيات الأخلاقية هي الممارسات التي يتبناها قادة المنظمة، والقائمة على مجموعة من المبادئ، والقيم الأخلاقية، عند التعامل مع رؤوسهم مثل، الصدق والثقة والالتزام والتعاون والتسامح والعدل والاحترام والعمل على خدمة الآخرين.

السلوكيات السياسية Political Actions

هي القدرة على المقايضة والمشاركة في العلاقات بهدف تبادل الأشياء القيمة وتكوين العلاقات المؤقتة. وهي شكل من أشكال السلوك الإنساني والسلوكيات المستخدمة لظواهر معينة، وهي الظواهر السياسية مثل تنمية العلاقات والسلطة والقدرة على استخدام استراتيجيات المقايضة والتفاوض، وتعظيم توازن السلطة في كل العلاقات التنظيمية، وتطوير التحالفات الخارجية والداخلية لبناء قاعدة قوية من الدعم والتأييد، وخلق الدعم والتأييد من الأفراد ذوي السلطة والنفوذ، وتحديد مصادر قوة وسلطة الأفراد في المواقف (القرني، الزائدي، ٢٠١٦)

السلوكيات السياسية هي السلوكيات التي تشكل الدور السياسي للقائد الاستراتيجي، وتعمل على بناء علاقات جيدة بين الأفراد والجماعات داخل وخارج المنظمة، بهدف توفير بيئة عمل مستقرة، من خلال التواصل والتفاوض الفعال، والاستفادة من الفرص المتاحة، لبناء تحالفات وشراكات تخدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

٢/١٢ الفساد الإداري Administrative Corruption

يعد الفساد الإداري من أهم أنماط الفساد فهو يمثل النواة الرئيسية في بروز الأشكال الأخرى من الفساد، ويسود عن طريق الأجهزة العامة المسؤولة عن إدارة شؤون الدولة والمواطنين، ناهيك عن ما له من تأثير سلبي كبير يمتد بدوره لكل قطاعات الدولة سواء كانت سياسية، اقتصادية أم اجتماعية، كما يعتبر الفساد الإداري من أهم الظواهر العالمية، وقد تعلق تلك الظاهرة بعوامل كثيرة منها قلة الشفافية، والحوكمة المسؤولة مما جعله إشارة على عدم تواجدها في الشؤون العامة، ويتشكل الفساد الإداري في وجود التعقيدات غير الضرورية والأفعال غير القانونية للعاملين، وقد اكتسب اهتمام كبير على المستويات المحلية والدولية جميعاً خاصة في الآونة الأخيرة (Bussmann et al, 2018) بالإضافة إلى الاهتمام الكبير في برامج، وحكومات الدول التي تشتكي مجتمعاتها من انتشار تلك الظاهرة، وذلك يقتضي أهمية وضع آليات يتم تحديثها بصورة متواصلة للتقليل من الآثار الناتجة عن الفساد الإداري، والبحث عن الاستراتيجيات والأساليب التي تضمن مكافحة هذه الظاهرة الخطيرة، خاصة أن الفساد المؤسسي يشكل آفة مجتمعية مدمرة، كما يقلل من حماس المؤسسات للابتكار التكنولوجي وإن انتشاره في مؤسسات أي دولة يعد من أكثر التحديات خطورة أمام التقدم الاقتصادي (موسي، ٢٠١٩؛ Xie et al, 2023).

ومن خلال مطالعة الأدبيات السابقة اتضح عدم توافر تعريف متفق عليه بين الباحثين لمفهوم الفساد، حيث تنوعت المفاهيم الخاصة بهذا المصطلح، وذلك طبقاً لتنوع رؤى الباحثين واتجاهاتهم نحو الفساد كل حسب تخصصه، وبناء عليه يمكن تقديم مجموعة تعريفات مختلفة لمفهوم الفساد الإداري من خلال استعراض تعريفه اللغوي والاصطلاحي وسوف يتم تناول هذه التعريفات على النحو التالي:

عرف الفساد في اللغة العربية، قاموس مختار الصحاح الفساد: هو العطب والتلف وخروج الشيء عن الاعتدال، ونقيض الإصلاح، ومصدر الفعل فسد، جاء في مختار الصحاح "فسد الشيء يفسد بالضم فساداً فهو فاسد، وفسد فساداً فهو فاسد، والفساد له أكثر من معنى في اللغة منها: ضد الصلاح، يقال: أصلح الشيء بعد إفساده أي: أقامه. ومنها التقاطع والتدابير، يقال: تفسد القوم أي: تدابروا وتقاطعوا. ولهذا المصطلح عدة معاني في المعاجم العربية فمنها: (اللهو واللعب وأخذ المال ظلماً دون حق). ومن معاني الفساد أيضاً: الجذب والقحط، وعلى هذا المعنى فسر الفساد في قوله تعالى: "ظهر الفساد في البر والبحر" (سورة الروم الآية ٤١) والمفسدة ضد المصلحة، والاستفساد: خلاف الاستصلاح، فكلمة فساد في اللغة العربية تشير إلى سلوك يتضمن الحرام والظلم والطغيان والخراب. وكلمة الفساد تستخدم لوصف أي سلوك منحرف ومحرم وغير صالح، قال عليه الصلاة والسلام {وإن سوء الخلق يفسد العمل كما يفسد الخل العسل} الألباني.

<https://modoe.com/show-book-scroll/583> ويجب التفرقة بين مفردتي الفساد والإفساد فالفساد يأتي من ذاته أما لفظ الإفساد يدل على تحققه بفعل خارجي.

<http://abu.edu.iq/en/research/articles/12297> أما الفساد في اللغة الإنجليزية فإن لفظ فساد (Corruption) يأتي من الفعل اللاتيني (Rumpere) أي يكسر، وهو ما يعني إن شيئاً قد كسر، وهذا الشيء قد يكون مدونة سلوك أخلاقية أو اجتماعية، ول يتم كسر هذه القاعدة فإنها يجب أن تكون دقيقة وشفافة هذا ما يتعلق باللغة. <http://abu.edu.iq/en/research/articles> . وقد وضع بودالية (٢٠٢٢) الفساد الإداري على أنه "فعل غير قانوني أو صورة من الصور غير القانونية التي يتم ارتكابها بأساليب غير مادية ومن خلال سرية تتسم بالخداع القانوني والاجتماعي، وذلك للحصول على أموال أو ممتلكات أو تحقيق مزايا شخصية". وأضاف موسي (٢٠١٩) "الفساد هو مكافأة غير قانونية أو سلوك آخر تجاه الأشخاص الذين يتحملون مسؤوليات القطاع العام أو الخاص والذين ينتهكون واجباتهم كوكلاء للدولة أو موظف في القطاع الخاص أو وكيل مستقل أو أي تقرير من هذا القبيل والذي هم، لأنفسهم أو لطرف ثالث." كما يرى Rama Dela et al (2022) أن الفساد هو إساءة الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب خاصة. وقد اختلف معهم Almadhoun (2020) بأن توسع في مفهوم الفساد ليشمل كل خروج عن القواعد القانونية والقيم الإنسانية المتعارف عليها بشأن العمل الوظيفي، وبدأت تختلف تعريفات الفساد باختلاف الزاوية التي ينظر من خلالها إليه، فيعد فساد كل سلوك انتهك أياً من القواعد والضوابط التي يفرضها النظام، كما يعد فساداً كل سلوك يهدد المصلحة العامة بخيانتها وعدم الالتزام بها وذلك بتغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، وكذلك أي إساءة لاستخدام الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب خاصة، وقد يتضمن مفهوم الفساد النية والإرادة الآثمة التي تستهدف التكسب من الوظيفة العامة بأي صورة . كما ناقش (2016) Darsareh & Bastanipour بأن الفساد الإداري يعني سوء استخدام الوظيفة العامة لمنافع شخصية، ويتعلق بطبيعة الخدمات المقدمة سواء من

قطاع عام أو خاص، وأن غياب العدالة وفساد الإدارة ينتج عنه انحراف سلوك الموظف، ومزيد من التعدي على القوانين ويسر إفلاته من العقاب. ويرى Cordis & Milyo (2016) بأن الفساد الإداري ما هو إلا تجاوز العاملين للوائح، والتشريعات القانونية التي تضعها المنظمة واستغلالهم للمنصب الوظيفي للوصول لمصالح شخصية بأساليب غير شريفة.

وقد عرف البنك الدولي الفساد بأنه سوء توظيف السلطة العامة لتحقيق منافع شخصية (Assakaf et al, 2018). كما أشاروا Lee et al (2018) إلى تعريف الفساد على أنه تجاوز قاعدة من خلال بيروقراطي أو مسؤول منتخب بهدف تحقيق منافع خاصة، وعرف الفساد كذلك بأنه الخروج على اللوائح والقوانين أو العمل على استغلال غياب القانون من أجل تحقيق منافع شخصية أو سياسية أو اقتصادية.

بينما أضافوا Sommersguter Reichmann et al (2018) إلى مصطلح الفساد المؤسسي بأنه الفساد الذي ينتج عندما تتلقى المؤسسات أو مسؤولوها منفعة بأسلوب غير مشروع، لأداء هدف مؤسسي مما يحفز السلوك الفاسد داخل المؤسسة، حيث يتم تقديم الخدمة للمستفيد في ظل أوضاع يتم فيها تفويض الإجراءات التي تدعم الأهداف الرئيسية للمؤسسة. وأشاروا البعض للفساد بأنه يشمل الجشع وحب المال واتخاذ القرارات المحفوفة بالمخاطر (Tang et al, 2023). أما Al-Jundi et al (2019) اعتبروا الفساد الإداري ما هو إلا تحقيق للمصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة مما ينتج عنه إخلال في التوازن بين الأفراد، والذي يؤدي إلى آثار سلبية تضم كافة نواحي الحياة سواء سياسية، أو اجتماعية، أو إدارية، أو اقتصادية.

أما سياسياً فقد عرّفت Krylova (2018) على أنه إساءة توظيف السلطة الحكومية للوصول إلى أغراض تحقق المنفعة الشخصية بأساليب غير مشروعة كالمحسوبية والوساطة، وتوظيف السلطة وتختلف درجته طبقاً للنظام السياسي المتبع، حيث أن النظام الديمقراطي تكون درجة الفساد فيه أقل لتوافر رقابة ومحاسبة إدارية وسيادة للقانون. وأضاف Jiménez & Albalate (2018) أن الفساد هو انعكاس الآثار السلبية بصورة واضحة على النظام السياسي وثقة المواطن في مؤسسات الدولة.

أما مادياً فقد عرف Xie et al (2023) الفساد المادي على أنه التقليل من حماس المؤسسات للابتكار التكنولوجي، وتشمل آلياته الرئيسية الحد من جودة المؤسسات، وتوسيع نطاق الاقتصاد غير الرسمي، وتشويه سلوك ريادة الأعمال. وقد وضع بعض الاقتصاديين تعاريف ومعنى للفساد نذكر منهم: (سليم، ٢٠١٧؛ بودالية، ٢٠٢٢). يعرفه (Samuel huntington) بأنه "سلوك الموظف العام عندما ينحرف عن المعايير المتفق عليها لتحقيق أهداف وغايات خاصة".

عرف (Sherman & Robert) الفساد بأنه "سلوك ينحرف عن الواجبات الرسمية لدور عام بسبب مكاسب مالية، أو مكانة خاصة، أو سلوك يخرق القانون عن طريق ممارسة بعض السلوك الذي يراعي المصلحة الخاصة". كما عرف الفساد من قبل (Vito, 2020) على أنه "سلوك عالمي مستقل يعتمد على

العلاقات القوية في تحقيق منافع شخصية وذاتية لكل من يتعامل به أو يتعاطاه". كما تم تعريف الفساد من قبل (Joseph J. Senturia) على أنه "سوء استخدام السلطة العامة من أجل منافع شخصية". ويلخص (Robert Klitgard) مكونات الفساد في المعادلة التالية: الفساد = (الاحتكار + حرية التصرف) - المساءلة. فالفساد يحدث عندما يحتكر صاحب منصب سلطة تقديرية على الأفراد ويتمتع بحرية التصرف مع ضعف المساءلة، وقد طورت منظمة الشفافية الدولية تلك الصيغة آخذة بعين الاعتبار (النزاهة والشفافية) فوضعت المعادلة بالصيغة التالية: الفساد = (الاحتكار + حرية التصرف) - (المساءلة + النزاهة + الشفافية) .

على ضوء ما سبق من تعريفات فإن كافة المصطلحات تجمع على أن الفساد الإداري يعد سلوكاً مقصوداً يتعارض مع الأخلاق، والشريعة والقوانين من خلال البعض يتم انتهاجه داخل بيئة الأعمال، فقد ركز على الجانب الأخلاقي للموظف العام عند ممارسته للوظيفة العامة ومدى التزامه بقواعد المهنة.

وقد اشتركت هذه التعريفات الأخيرة مع بقية التعاريف في كونه يعتبر الفساد خروج الأفراد عن المعايير والالتزامات الوظيفة العامة لصالح المنفعة الخاصة، لكن بعض التعاريف تتفرد في كونه أشار للطابع العالمي للظاهرة، وبالتالي نحن لسنا بصدد الحديث عن ظاهرة محلية ضيقة الحدود، وإنما بصدد ظاهرة عالمية ما تشير إشارة واضحة إلى الاتساع المتزايد لها، كما نجد في إشارة لدور الروابط الشخصية (قرب، صداقة) في تحقيق المنافع الخاصة. والتي أشارت إلى إساءة صاحب المنصب العام للسلطة العامة التي منحت له عن طريق تحقيق مآرب شخصية سواء كانت مادية أو معنوية.

ومن هنا ترى الباحثتان بأن الفساد الإداري هو سوء استخدام الوظيفة العامة لمنافع شخصية، وتجاوز العاملين للوائح، والتشريعات القانونية التي تضعها المنظمة لتحقيق الشفافية، واستغلال المنصب الوظيفي بأساليب غير شريفة، يتعلق بطبيعة الخدمات المقدمة من البنوك سواء كان قطاعاً عاماً أو خاصاً. ومع انتشار الفساد الإداري فقد اختلفت الرؤى النظرية لهذا المفهوم وبرزت مداخل كثيرة يمكن إجمالها بما يلي: (Boy, 2021; Appiah-Kubi et al, 2020);

وترى الباحثتان أنه بالنسبة للمهتمين بالفساد كظاهرة اجتماعية، فإن النهج التقليدي الذي يتعامل معه بطريقة أخلاقية، لم يكن مناسباً. حيث كانت دراسات الفساد غامضة من حيث التعريف وأدأته بشكل مسبق، وبحثت عن تفسيرات في السلوك الفردي وتم التعامل مع الفساد بطريقة أخلاقية، وكان يُنظر إلى قضيتها على أنها اكتساب مناصب السلطة والثقة من قبل رجال أشرار وغير شرفاء وكان الحل هو "طردهم الأوغاد" لذلك كان الفساد عرضياً لعمل المجتمع، والذي يمكن حمايته من خلال القوانين والمواظب المناسبة.

❖ أبعاد مكافحة الفساد الإداري

■ النزاهة Integrity

يقصد بالنزاهة ما تأصل لدى الفرد من قواعد الصدق والأمانة وعدم الإضرار بالآخرين والتي قد تتعارض مع الممارسات غير الأخلاقية التي تنتج عن شيوخ الرغبات والنزعات المادية النفعية.

■ الشفافية Transparency

يقصد بها أن تعلن إدارات البنك للجميع بوضوح أهدافها وخططها وسياساتها وإجراءاتها السنوية.

■ المساءلة Accountability

المساءلة تعني وجود نظم ولوائح وعقوبات مناسبة لمحاسبة كل فرد عن عملة وأسلوب تعامله سواء مع الإدارة أو الزملاء أو العملاء.

١٣ / قياس اتجاهات المستقصى منهم نحو مدى توافر أبعاد القيادة الاستراتيجية، وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية، بالبنوك التجارية الحكومية بمدينة طرابلس بدولة ليبيا.

ويتناول هذا الجزء تحليل اتجاهات المستقصى منهم نحو مدى توافر أبعاد القيادة الاستراتيجية (السلوكيات التحويلية - السلوكيات الإدارية - السلوكيات الأخلاقية - السلوكيات السياسية) بشكل إجمالي في مفردات عينة الدراسة، وكذلك تحليل الاتجاهات لمدي توافر كل بُعد من الأبعاد على حدى، وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. ومن ثم عرض ومناقشة نتائج دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب الخصائص الشخصية (النوع، والمرحلة العمرية، والمؤهل العلمي، التخصص العلمي)، والوظيفية (سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي) وقد كانت على النحو التالي:

١٣ / تحليل الاتجاهات نحو مدى توافر أبعاد القيادة الاستراتيجية بشكل إجمالي في القطاع محل الدراسة بتحليل البيانات الواردة في الجدول رقم (٧) الخاص بالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ودرجة التوافر والأهمية النسبية للعبارات، لاستجابات عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الاستراتيجية بالهيئة، وكذلك بالشكل رقم (٦) تبين الآتي:

جدول رقم (٧) النتائج الخاصة بمستوى أبعاد القيادة الاستراتيجية (ن=٣٦٣)

الأهمية النسبية	درجة التوافر	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	فترة الثقة للمتوسط عند مستوى ثقة ٩٥ %		المتوسط الحسابي	البعد
				الحد الأدنى	الحد الأعلى		
٤	ضعيفة	٣٥.٦٩ %	٠.٩٢	٢.٦٨	٢.٤٩	٢.٥٨	السلوكيات التحويلية
٣	متوسطة	٣٥.٩٩ %	٠.٩٤	٢.٧٢	٢.٥٢	٢.٦٢	السلوكيات الإدارية
٢	متوسطة	٣٦.٤١ %	٠.٩٩	٢.٨١	٢.٦١	٢.٧١	السلوكيات الأخلاقية

الأهمية النسبية	درجة التوافر	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	فترة الثقة للمتوسط عند مستوى ثقة ٩٥ %		المتوسط الحسابي	البُعد
				الحد الأدنى	الحد الأعلى		
١	متوسطة	٣٤.٠٢ %	٠.٩٣	٢.٨٢	٢.٦٣	٢.٧٢	السلوكيات السياسية
—	متوسطة	٣٢.٦٩ %	٠.٨٧	٢.٧٥	٢.٥٧	٢.٦٦	إجمالي أبعاد القيادة الاستراتيجية

* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من النتائج بالجدول رقم (٧) ما يلي:

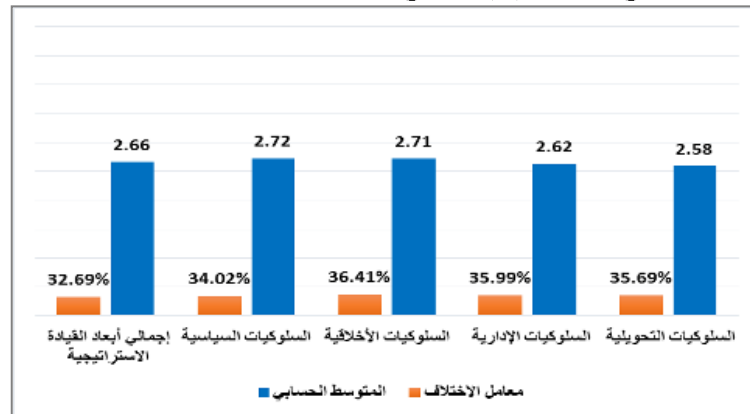
- جاءت درجة التوافر لإجمالي القيادة الاستراتيجية في مستوى متوسط، بمتوسط حسابي بمتوسط حسابي (٢.٦٦) وانحراف معياري (٠.٨٧)، وأوضح حساب فترة الثقة للمتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة عند مستوى ثقة ٩٥ % أنه يتراوح بين (٢.٥٧) و(٢.٧٥)، وهو ما يؤكد أن مستوى توافر إجمالي أبعاد القيادة الاستراتيجية بالقطاع محل الدراسة تميل الى مستوى متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى أن مستوى توافر ابعاد القيادة الاستراتيجية بالقطاع محل الدراسة تميل الى مستوى متوسط، وهذا يرجع الى أن القيادة الاستراتيجية في الهيئة تنشئ وتطور علاقات وتحالفات وصدقات متوسطة مع الأشخاص والجماعات والهيئات المناظرة داخل وخارج المنظمة، من خلال التواصل الفعال والتأثير والأفناع والتصرف بثقة وصدق، وتحتاج الى دعم وتعزيز وتشجيع المناقشة والحوار عند وضع الخطط والقواعد والقرارات بناء على تحليل الفرص والتهديدات المحيطة بالهيئة. واحترام وتقدير جهود العاملين وتشجيع الأفكار الإبداعية وتقديم الدعم لهم، ووضع المعايير المتعلقة بالقيم والسلوكيات والمبادئ الأساسية، هذا وقد أشارت دراسة كل من (Yasin, 2006; الطورة، ٢٠٢١) على أهمية القيادة الاستراتيجية والتي يجب أن تقوم بالإجراءات والسلوكيات المختلفة لمواجهة التعقيدات البيئية المحيطة بالمنظمات وزيادة الأداء والاستدامة.
- يوجد تباين في ترتيب الأهمية النسبية، في درجة توافر أبعاد القيادة الاستراتيجية، حيث جاء بُعد السلوكيات السياسية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٧٢)، يليه بُعد السلوكيات الأخلاقية في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٧١)، يليه بُعد السلوكيات الإدارية في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٦٢)، ويأتي في المرتبة الأخيرة بُعد السلوكيات التحويلية بدرجة ضعيفة بمتوسط حسابي (٢.٥٨) وتشير هذه النتائج الى أن الجوانب العلائقية والاجتماعية أكثر حضوراً لدى القادة في الهيئة، حيث أن القائد يُنشئ ويُطور علاقات قوية مع الجهات والهيئات المناظرة، ويُقيم علاقات وتحالفات وصدقات مع الأشخاص

ذوي التأثير والنفوذ داخل وخارج الهيئة. ويجب دعم وتعزيز واحترام وتقدير جهود العاملين وتشجيع الأفكار الإبداعية، ووضع المعايير المتعلقة بالقيم والسلوكيات والمبادئ الأساسية، ومساعدة العاملين في القدرة على التواصل مع مرؤوسيه من خلال التأثير الشخصي والإقناع، وكذلك إدارة التغيير والأبداع وتقديم الدعم والاهتمام بمرؤوسيه أنت في آخر اهتمامات القادة. وهو ما يمكن تفسيره بأن القادة الاستراتيجيين بالهيئة يمارسون السلوكيات السياسية بدرجة عالية نظراً للاضطرابات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالقطاع محل الدراسة.

و

تختلف هذه النتيجة من حيث ترتيب درجة ممارسة أبعاد القيادة الإستراتيجية مع نتائج دراسة (خليل، وآخرون، ٢٠١٧) فقد كان ترتيب درجة توافر ابعاد القيادة الاستراتيجية (البعد السياسي وتلاه البعد الأخلاقي ومن بعده البعد الثقافي بينما جاء البعد الإداري في المرتبة الرابعة وفي الأخير البعد التحويلي).

تشير قيم معاملات الاختلاف إلى وجود تقارب في استجابات عينة الدراسة حول السلوكيات السياسية حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (٣٤.٠٢%)، بينما يتزايد الاختلاف في استجابات عينة الدراسة حول السلوكيات الأخلاقية حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (٣٦.٤١%)، وهذا ما يشير الى اتفاق مفردات اتجاهات عينة الدراسة نحو جميع الأبعاد. ويوضح الشكل (٦) النتائج الإجمالية لإبعاد القيادة الاستراتيجية.



شكل (٦) النتائج الإجمالية لإبعاد القيادة الاستراتيجية

* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

٢/١٣ تحليل الاتجاهات نحو مدى توافر أبعاد فعالية مكافحة الفساد الإداري بشكل إجمالي في القطاع محل الدراسة

يوضح الجدول رقم (٨) الخاص بالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ودرجة التوافر والأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة حول إجمالي عوامل مواجهة الفساد الإداري يتضح ما يلي:

جدول رقم (٨) النتائج الخاصة بمستوى أبعاد فعالية مكافحة الفساد الإداري (ن=٣٦٣)

الأهمية النسبية	درجة التوافر	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	فترة الثقة للمتوسط عند مستوى ثقة		المتوسط الحسابي	البُعد
				الحد الأدنى	الحد الأعلى		
١	ضعيفة	٤٠.١٩%	١.٠٥	٢.٧١	٢.٥٠	٢.٦٠	النزاهة
٣	متوسطة	٣٧.٨٤%	١.٠٢	٢.٧٩	٢.٥٨	٢.٦٩	الشفافية
٢	متوسطة	٣٨.٤٨%	١.٠٢	٢.٧٦	٢.٥٥	٢.٦٦	المساءلة
—	متوسطة	٣٧.٥٠%	٠.٩٩	٢.٧٥	٢.٥٥	٢.٦٥	إجمالي أبعاد فعالية مكافحة الفساد

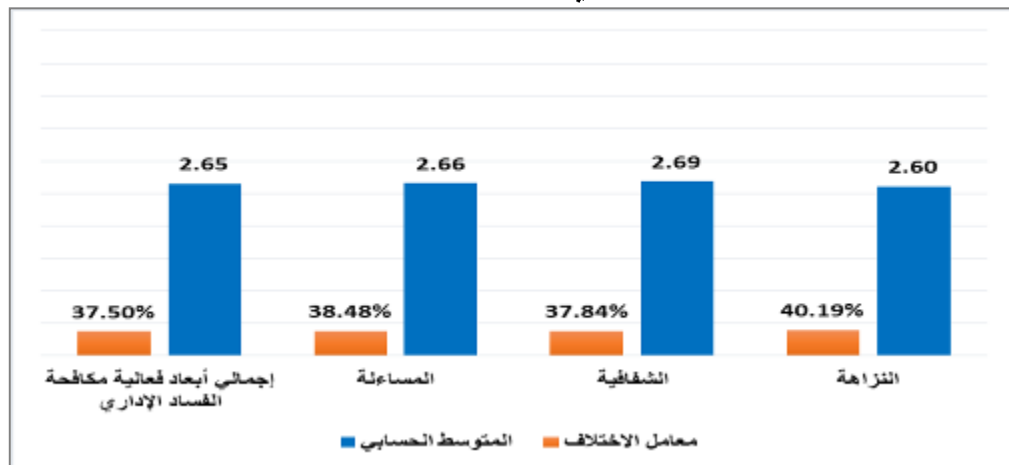
* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من النتائج بالجدول رقم (٨) ما يلي:

- جاءت درجة التوافر متوسطة على إجمالي أبعاد فعالية مكافحة الفساد الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢.٦٥) وانحراف معياري (٠.٩٩)، وأوضح حساب فترة الثقة للمتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة عند مستوى ثقة ٩٥% أنه يتراوح بين (٢.٥٥) و(٢.٧٥)، وهو ما يؤكد أن فعالية مكافحة الفساد الإداري تقع في مستوى متوسطة لدى مجتمع الدراسة، وهذا يدل على أن عوامل مواجهة الفساد الإداري المتوافر بالمصارف الليبية ليست بالمستوى الكافي القادر على محاربة الفساد الإداري ومواجهته، ويرجع ذلك لسوء استخدام الوظيفة العامة واستغلال المنصب الوظيفي بأساليب غير شريفة من قبل العاملين بالمصارف الليبية من أجل تحقيق منافع شخصية، فضلاً على كثرة تجاوزهم للوائح والتشريعات القانونية التي تضعها المصارف لتحقيق الشفافية والنزاهة في العمل، بما يتعلق بطبيعة الخدمات المقدمة من المصارف التجارية الحكومية الليبية.
- ويرى العاملين بالمصارف الليبية ضرورة الاهتمام بعوامل مواجهة الفساد الإداري وأنه كلما زادت عوامل مواجهه الفساد (الشفافية والنزاهة والمساءلة) أدى ذلك للحد منه، أما إذا كانت نسبة توفرها منخفضة أو متوسطة بالتالي سوف يوفر بيئة خصبة مؤدية للفساد تهدد المصارف وتعيق نجاحها وتقدمها، وهو ما تعاني منه المصارف الليبية والذي أثبتته الدراسة الاستكشافية.
- يوجد تفاوت في المتوسطات الحسابية لدرجة تحقق أبعاد فعالية مكافحة الفساد الإداري، حيث جاء بُعد النزاهة في المرتبة الأولى بدرجة ضعيفة بمتوسط حسابي (٢.٦٠)، يليه بُعد المساءلة في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٦٦)، ويأتي في المرتبة الأخيرة بُعد الشفافية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٦٩) وتشير هذه النتائج إلى أن العاملين، يروا أن الشفافية ليست متواجدة بدرجة كافية، وذلك بسبب عدم

وضوح أهداف القطاع محل الدراسة وخطته وسياساته وإجراءاته السنوية، مما يلزم معه أن تقوم إدارات المصارف بإعلان أهدافها وخطتها وسياساتها وإجراءاتها السنوية للجميع بوضوح تام، وصولاً بها لدرجة عالية تساعد المصارف الليبية على مواجهة الفساد الإداري مما يزيد من فرصتها في الاستمرارية والبقاء فضلاً على قدرتها على التغيير والتقدم مستقبلاً. وأن ضعف عاملي المساءلة والنزاهة يوفر بيئة تساعد على انتشار الفساد ولا يعزز من مواجهته، وقد يكون ناتج عن إهمال إدارات المصارف للدور الرقابي الذي يضمن وجود نظم ولوائح وعقوبات مناسبة لمحاسبة كل عامل عن عمله وأسلوب تعامله سواء مع الإدارة أو الزملاء أو العملاء، كما قد يكون ناتجاً أيضاً عن إهمال إدارات المصارف لتدريب العاملين على الاهتمام بمراعاة المصداقية، والنزاهة التي تأصل قواعد الصدق والأمانة وعدم الإضرار بالآخرين، فضلاً لمعارضتها لممارساتهم غير الأخلاقية التي تعكس شيوع رغباتهم ونزعاتهم المادية النفعية، والتي يجب أن يتجرد منها جميع العاملين بالقطاع من أعلى مستوى إداري إلى أدناه لتجنب أزمات الفساد الإداري التي لا يحمد عقباها.

- تشير قيم معاملات الاختلاف إلى وجود تقارب في استجابات عينة الدراسة حول الشفافية حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (37.84%)، بينما يتزايد الاختلاف في استجابات عينة الدراسة حول النزاهة حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (40.19%)، مما سبق يتضح أن العاملين يتركز اهتمامهم حول أن بعد الشفافية لم يصل إلى المستوى العالي والذي يساعد إدارات المصارف الليبية في مواجهة الفساد. ويوضح الشكل (٧) النتائج الخاصة بأبعاد فعالية مكافحة الفساد الإداري.



شكل (٧) النتائج الخاصة بأبعاد فعالية مكافحة الفساد الإداري

* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

٣/١٣ اختبار مدى وجود فروق معنوية بين اتجاهات العاملين حول مدى توافر أبعاد القيادة الاستراتيجية، وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية، بالبنوك التجارية الحكومية بمدينة طرابلس بدولة ليبيا.

في هذا الجزء يتم اختبار صحة أو عدم صحة الفرض الأول (H_1) الذي ينص على "من المتوقع وجود فروق معنوية في اتجاهات العاملين حول مدى توافر أبعاد القيادة الاستراتيجية، وفقاً للخصائص الشخصية (النوع، المرحلة العمرية، المؤهل العلمي، التخصص العلمي)، والخصائص الوظيفية (سنوات الخبرة، المركز الوظيفي)، بالبنوك التجارية الحكومية بمدينة طرابلس بدولة ليبيا".

ولاختبار مدى وجود الفروق فيما يتعلق بأبعاد القيادة الاستراتيجية ومدى جوهرية هذه الفروق، تم الاعتماد على Mann-Whitney Test عند درجة ثقة (٩٥%) بالنسبة للنوع، واختبار Kruskal-Wallis Test بالنسبة للعمر والمؤهل العلمي، التخصص العلمي، ومدة الخبرة، والمركز الوظيفي.

١٣/٣/١ اختبار مدى وجود فروق معنوية بين اتجاهات العاملين في القطاع محل الدراسة حول مدى توافر أبعاد القيادة الاستراتيجية وفقاً للنوع.

لاختبار مدى وجود فروق فيما يتعلق بأبعاد القيادة الاستراتيجية ومدى جوهرية هذه الفروق وفقاً للنوع تم الاعتماد على اختبار مان-ويتني Mann-Whitney test، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (٩).

جدول رقم (٩) الفروق في استجابات عينة الدراسة حول مستوى القيادة الاستراتيجية بحسب متغير النوع (ن=٣٦٣)

البعد	النوع	العدد	متوسط الرتب	قيمة (U)	قيمة (Z)	الدلالة الإحصائية
السلوكيات التحويلية	ذكر	٢٣٣	١٧٧.٠٢	١٣٩٨٥.٥٠	١.٢٣-	٠.٢٢
	أنثى	١٣٠	١٩٠.٩٢			
السلوكيات الإدارية	ذكر	٢٣٣	١٧٤.٨٤	١٣٤٧٦.٥٠	١.٧٨-	٠.٠٨
	أنثى	١٣٠	١٩٤.٨٣			
السلوكيات الأخلاقية	ذكر	٢٣٣	١٨٠.٧١	١٤٨٤٣.٥٠	٠.٣٢-	٠.٧٥
	أنثى	١٣٠	١٨٤.٣٢			
السلوكيات السياسية	ذكر	٢٣٣	١٧٧.٠٨	١٣٩٩٨.٠٠	١.٢١-	٠.٢٣
	أنثى	١٣٠	١٩٠.٨٢			
إجمالي أبعاد القيادة الاستراتيجية	ذكر	٢٣٣	١٧٧.٢٥	١٤٠٣٩.٠٠	١.١٦-	٠.٢٥
	أنثى	١٣٠	١٩٠.٥١			

* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

بتحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٩) تبين الآتي:

بالنسبة لإجمالي أبعاد القيادة الاستراتيجية فقد جاءت قيمة (Z) بمقدار (١.١٦) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٢٥) وهو ما يعني عدم وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير

النوع، وكذلك جاءت الفروق غير معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في جميع الأبعاد الفرعية، مما يعني أن آراء عينة الدراسة لا تختلف بين الذكور والإناث من العاملين، أي أن لهم الاتجاهات نفسها نحو أبعاد القيادة الاستراتيجية ويمكن تفسير ذلك لأن عدد الإناث قليل مقارنة بالذكور بالدراسة الحالية. وهذا ما أكدت عليه دراسة كل من (Yasin, 2006 ; عبد الغني، ٢٠١٧). أما دراسة (أحمد والفقيه ; ٢٠١١) فقد اختلفت مع الدراسة الحالية حيث أنه لا توجد فروق إحصائية في كل أبعاد القيادة الاستراتيجية ما عدا بُعد السلوكيات السياسية لصالح الإناث، وفُسرَت الدراسة ذلك بأن طبيعة قيادة النساء تعتمد على العاطفة أكثر من القيادة بالعقل، مما يجعل النساء أكثر قدرة على كسب التأييد والتعاطف من الرؤوسين مقارنةً بقيادة الرجال. وترى الباحثتان، أن المرأة كقائدة قد تعتمد على الذكاء العاطفي وكذلك ذكاء العلاقات في تعاملها مع الرؤوسين، وكذلك في إدارة الصراع أو التعامل مع الآخرين في مواجهة المواقف الصعبة.

٢/٣/١٣ اختبار مدى وجود فروق معنوية بين اتجاهات العاملين في القطاع محل الدراسة حول مدى توافر أبعاد القيادة الاستراتيجية وفقاً للمرحلة العمرية

لاختبار مدى وجود فروق فيما يتعلق بأبعاد القيادة الاستراتيجية ومدى جوهرية هذه الفروق وفقاً للمرحلة العمرية، اعتمد على اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis، بتحليل البيانات الواردة تبين الآتي: بالنسبة لإجمالي أبعاد القيادة الاستراتيجية فقد جاءت قيمة (H) بمقدار (٢.٦١) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٤٦) وهو ما يعني عدم وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير المرحلة العمرية، مما يعني أن آراء عينة الدراسة لا تختلف بين الفئات العمرية بين العاملين، أي أن لهم الاتجاهات نفسها نحو أبعاد القيادة الاستراتيجية. وقد يرجع ذلك إلى أن العاملين صغار السن ليس لديهم الخبرة بسبب عملهم منذ وقت قريب فيكون مدى وعيهم والمعارف، والمهارات المتوفرة لديهم، والأساليب المستخدمة والسلوكيات المفروضة اتباعها في البنوك منخفض، مقارنة بالعاملين الذين عملوا في البنوك لعدد من السنوات، إذ يصبحون أكثر اجتماعية ومعرفة بالقواعد المكتوبة وغير المكتوبة، كما أنهم يميلون إلى استيعاب معايير المنظمة وقيمها وروتينها.

٣/٣/١٣ اختبار مدى وجود فروق معنوية بين اتجاهات العاملين في القطاع محل الدراسة حول مدى توافر أبعاد القيادة الاستراتيجية وفقاً للمؤهل العلمي

لاختبار مدى وجود فروق فيما يتعلق بأبعاد القيادة الاستراتيجية ومدى جوهرية هذه الفروق وفقاً للمؤهل العلمي، اعتمد على اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis، بالنسبة لإجمالي أبعاد القيادة الاستراتيجية فقد جاءت قيمة (H) بمقدار (٩.٤٢) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٢) وهو ما يعني وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير المؤهل العلمي، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة ماجستير أو دكتوراه بمتوسط رتب (٢٦٢.٥٤) وكانت أقل المتوسطات لفئة دبلوم بمتوسط رتب (١٧٥.٧٩)،

وكذلك فقد جاءت الفروق معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في جميع الأبعاد الفرعية ما عدا بُعد السلوكيات الإدارية، ويمكن تفسير ذلك بأن آراء عينة الدراسة لا تختلف بين فئات المؤهلات العلمية بين العاملين، أي أن لهم الاتجاهات نفسها نحو أبعاد القيادة الاستراتيجية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أحمد، ٢٠١١) إذ توجد فروق ذات دلالة معنوية بحسب متغير المؤهل العلمي.

٤/٣/١٣ اختبار مدى وجود فروق معنوية بين اتجاهات العاملين في القطاع محل الدراسة حول مدى توافر أبعاد القيادة الاستراتيجية بحسب متغير التخصص العلمي

لاختبار مدى وجود فروق فيما يتعلق بأبعاد القيادة الاستراتيجية ومدى جوهرية هذه الفروق وفقاً للمؤهل العلمي، اعتمد على اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis، يتضح أنه بالنسبة لإجمالي أبعاد مستوى القيادة الاستراتيجية فقد جاءت قيمة (H) بمقدار (١٤.٦٦) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠١) وهو ما يعني وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير التخصص العلمي، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة محاسبة بمتوسط رتب (٢٠٨.٥٥) وكانت أقل المتوسطات لفئة اقتصاد بمتوسط رتب (١٤٣.٠٥)، وكذلك فقد جاءت الفروق معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل في جميع الأبعاد الفرعية، مما يعني أن آراء عينة الدراسة لا تختلف بين فئات سنوات الخبرة بين العاملين، أي أن لهم الاتجاهات نفسها نحو أبعاد القيادة الاستراتيجية.

٥/٣/١٣ اختبار مدى وجود فروق معنوية بين اتجاهات العاملين في القطاع محل الدراسة حول مدى توافر أبعاد القيادة الاستراتيجية بحسب متغير سنوات الخبرة

لاختبار مدى وجود فروق فيما يتعلق بأبعاد القيادة الاستراتيجية ومدى جوهرية هذه الفروق وفقاً للمؤهل العلمي، اعتمد على اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis، يتضح أنه بالنسبة لإجمالي أبعاد مستوى القيادة الاستراتيجية فقد جاءت قيمة (H) بمقدار (٢.٣٣) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٥١) وهو ما يعني عدم وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير سنوات الخبرة، وكذلك فقد جاءت الفروق غير معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في جميع الأبعاد الفرعية.

٦/٣/١٣ اختبار مدى وجود فروق معنوية بين اتجاهات العاملين في القطاع محل الدراسة حول مدى توافر أبعاد القيادة الاستراتيجية بحسب متغير المركز الوظيفي

لاختبار مدى وجود فروق فيما يتعلق بأبعاد القيادة الاستراتيجية ومدى جوهرية هذه الفروق وفقاً للمؤهل العلمي، اعتمد على اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis، يتضح أنه بالنسبة لإجمالي أبعاد مستوى القيادة الاستراتيجية فقد جاءت قيمة (H) بمقدار (٧.١٠) بدلالة إحصائية قدرها (٠.١٣) وهو ما يعني عدم وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير المركز الوظيفي، وكذلك فقد جاءت الفروق غير معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في جميع الأبعاد الفرعية.

وفي ضوء هذه النتائج يمكن قبول الفرض الأول (H_1) قبولاً جزئياً، والذي ينص على أنه "من المتوقع وجود فروق معنوية في اتجاهات العاملين حول مدى توافر ابعاد القيادة الاستراتيجية وفقاً للخصائص الشخصية (النوع - المرحلة العمرية - المؤهل العلمي - التخصص العلمي)، والخصائص الوظيفية (سنوات الخبرة - المركز الوظيفي)، بالبنوك التجارية الحكومية بمدينة طرابلس بدولة ليبيا". حيث توجد فروق في اتجاهات العاملين حول مدى توافر ابعاد فعالية مكافحة الفساد الإداري وفقاً للخصائص الشخصية والخصائص الوظيفية لكل من (المؤهل العلمي - التخصص العلمي)، ولا توجد فروق معنوية في اتجاهات العاملين لكل من (النوع - المرحلة العمرية - سنوات الخبرة - المركز الوظيفي)، بالبنوك التجارية الحكومية بمدينة طرابلس بدولة ليبيا".

٥/١٣ اختبار مدى وجود فروق معنوية بين اتجاهات العاملين حول مدى توافر عوامل مواجهة الفساد الإداري، وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية، بالبنوك التجارية الحكومية بمدينة طرابلس بدولة ليبيا.

يهدف هذا الجزء إلى اختبار صحة أو عدم صحة الفرض الثاني (H_2) الذي ينص على أنه "من المتوقع وجود فروق معنوية في اتجاهات العاملين حول مدى توافر عوامل مواجهة الفساد الإداري، وفقاً للخصائص الشخصية (النوع، المرحلة العمرية، المؤهل العلمي، التخصص العلمي)، والخصائص الوظيفية (سنوات الخبرة، المركز الوظيفي)، بالبنوك التجارية الحكومية بمدينة طرابلس بدولة ليبيا. ولاختبار مدى وجود فروق فيما يتعلق بعوامل مواجهة الفساد الإداري ومدى جوهرية هذه الفروق، تم الاعتماد على Mann-Whitney Test عند درجة ثقة (٩٥%) بالنسبة للنوع، واختبار Kruskal-Wallis Test بالنسبة للعمر والمؤهل العلمي والتخصص العلمي، ومدة الخبرة والمركز الوظيفي.

١/٥/١٣ اختبار مدى وجود فروق معنوية بين اتجاهات العاملين في البنوك محل الدراسة حول مدى توافر عوامل مواجهة الفساد الإداري، وفقاً للنوع.

ولاختبار مدى وجود فروق فيما يتعلق بعوامل مواجهة الفساد الإداري، ومدى جوهرية هذه الفروق وفقاً للنوع تم الاعتماد على اختبار مان-ويتني Mann-Whitney test، لحساب متوسط الرتب لكل فئة وحساب معنوية الاختبار بناءً على قيمة Z عند درجة ثقة (٩٥%)، وقد كانت النتائج على النحو التالي: بالنسبة لإجمالي عوامل مواجهة الفساد الإداري جاءت قيمة (Z) بمقدار (٠.٤٢) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٦٨) وهو ما يعني عدم وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير النوع، وكذلك على مستوى الأبعاد الفرعية فقد جاءت الفروق غير معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في جميع الأبعاد الفرعية، مما يعني أن آراء عينة الدراسة لا تختلف بين الذكور والإناث من العاملين، أي أن لهم الاتجاهات نفسها نحو عوامل مواجهة الفساد الإداري، ويمكن تفسير ذلك لأن عدد الإناث قليل جداً مقارنة بالذكور بالدراسة الحالية.

وهذا ما أكدت عليه دراسة السبيعي (٢٠١٧). حيث أنه لا توجد فروق إحصائية وفسرت الدراسة ذلك بأن قد يرجع السبب لتوحيد النظرة بين الذكور والإناث وأشارت نتائجها إلى أن نسبة الذكور الموافقين أكبر من نسبة الإناث.

٢/٥/١٣ اختبار مدى وجود فروق معنوية بين اتجاهات العاملين في البنوك محل الدراسة حول مدى توافر عوامل مواجهة الفساد الإداري وفقا للمرحلة العمرية.

ولاختبار مدى وجود فروق فيما يتعلق بعوامل مواجهة الفساد الإداري ومدى جوهرية هذه الفروق وفقا للمرحلة العمرية، اعتمد على اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis Test، لحساب قيمة H عند درجة ثقة (٩٥%)، وقد كانت النتائج على النحو التالي: يتضح من الجدول رقم (١٦) أنه بالنسبة لإجمالي أبعاد فعالية مكافحة الفساد الإداري فقد جاءت قيمة (H) بمقدار (٤.٣٧) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٢٢) وهو ما يعني عدم وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير المرحلة العمرية، وكذلك على مستوى الأبعاد الفرعية فقد جاءت الفروق غير معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في جميع الأبعاد الفرعية، ويفسر ذلك إلى مدى وعي العاملين خاصة من فئة الشباب بالأساليب المستخدمة والسلوكيات المفروضة اتباعها في البنك تجنباً لحدوث أي أخطاء إدارية.

٣/٥/١٣ اختبار مدى وجود فروق معنوية بين اتجاهات العاملين في البنوك محل الدراسة حول مدى توافر عوامل مواجهة الفساد الإداري وفقا للمؤهل العلمي.

ولاختبار مدى وجود فروق فيما يتعلق بعوامل مواجهة الفساد الإداري ومدى جوهرية هذه الفروق وفقا للمؤهل العلمي، اعتمد على اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis Test، لحساب قيمة H عند درجة ثقة (٩٥%)، وقد كانت النتائج على النحو التالي: بالنسبة لإجمالي أبعاد فعالية مكافحة الفساد الإداري فقد جاءت قيمة (H) بمقدار (٢٤.٨٧) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠) وهو ما يعني وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في استجابات العينة بحسب متغير المؤهل العلمي، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة ماجستير أو دكتوراه بمتوسط رتب (٣١٥.٨٢) وكانت أقل المتوسطات لفئة ثانوية عامة بمتوسط رتب (١٧١.١٠)، وكذلك على مستوى الأبعاد الفرعية فقد جاءت الفروق معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في جميع الأبعاد الفرعية، وقد يرجع ذلك لأن أصحاب المؤهلات العليا مثل الماجستير والدكتوراه إدراكهم ومستوى فهمهم ومستواهم التعليمي أعلى إضافة إلى أن خبراتهم في العمل أكبر.

ويفسر ذلك أنه على الرغم من تنوع المؤهلات العلمية التي يمتلكها العاملون داخل البنوك التجارية إلا أنه لا تعطي الفرصة في التعيين إلا لفئة المؤهلات المتوسطة والأقل مستوى تعليمي وقد يكون السبب خوف المسؤولين على مناصبهم من الفئة الأكبر مستوى تعليمي. ومما يعزز ذلك قلة الاهتمام بتعيين الفئات التعليمية أصحاب الدراسات العليا مثل الماجستير والدكتوراه إضافة لتهميش دورهم الهام في توليهم مناصب وظيفية

مناسبة لهم، ما يعني إدارياً مقولة الرجل المناسب بالمكان المناسب. فيفترض أن يكون هناك اهتمام من قبل الإدارة بالعاملين ذوي المؤهلات العليا خاصةً الذين يعملون بالبنوك ولعدد من السنوات وأن يكونوا هم الأكثر تواجداً خاصةً يمثل هذا القطاع وذلك لارتفاع مستوى تعليمهم وخبرتهم ومعرفتهم بالقواعد المكتوبة وغير المكتوبة مقارنةً بغيرهم من المستويات التعليمية الأقل ولأن لديهم القدرة التامة على الاستيعاب بسرعة عالية، كما أنهم يميلون إلى إدراك وفهم واستيعاب معايير المنظمة ونقلها لباقي العاملين بصورة مبسطة ما يزيد في تقدم المنظمة وتجنب وقوعها بقدر المستطاع بأي انحرافات سلبية قد تؤدي إلى مشاكل إدارية متراكمة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (هندي، ٢٠١٥) في استجابات العينة بحسب متغير المؤهل العلمي، فقد كانت أعلى نسبة لفئة التعليم ما قبل الجامعي يلي ذلك التعليم الجامعي أما حاملو الماجستير والدكتوراه كانت أقل نسبة بمعدل منخفض جداً مقارنةً بالمستويات الأخرى.

٤/٥/١٣ اختبار مدى وجود فروق معنوية بين اتجاهات العاملين في البنوك محل الدراسة حول مدى توافر عوامل مواجهة الفساد الإداري وفقاً للتخصص العلمي.

ولاختبار مدى وجود فروق فيما يتعلق بعوامل مواجهة الفساد الإداري ومدى جوهرية هذه الفروق وفقاً للتخصص العلمي، اعتمد على اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis Test، لحساب قيمة H عند درجة ثقة (٩٥%)، وقد كانت النتائج على النحو التالي:

أنه بالنسبة لإجمالي أبعاد فعالية مكافحة الفساد الإداري فقد جاءت قيمة (H) بمقدار (٢٢.٨٧) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠٠) وهو ما يعني وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) في استجابات العينة بحسب متغير التخصص العلمي، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة محاسبة بمتوسط رتب (٢١١.٦٦) وكانت أقل المتوسطات لفئة حاسب آلي بمتوسط رتب (١٣١.٠٣)، وكذلك على مستوى الأبعاد الفرعية فقد جاءت الفروق معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) في جميع الأبعاد الفرعية، ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين بالبنوك لهم نفس النظرة رغم اختلاف تخصصاتهم.

٥/٥/١٣ اختبار مدى وجود فروق معنوية بين اتجاهات العاملين في البنوك محل الدراسة حول مدى توافر عوامل مواجهة الفساد الإداري وفقاً لسنوات الخبرة.

ولاختبار مدى وجود فروق فيما يتعلق بعوامل مواجهة الفساد الإداري ومدى جوهرية هذه الفروق وفقاً لسنوات الخبرة، اعتمد على اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis Test، لحساب قيمة H عند درجة ثقة (٩٥%)، وقد كانت النتائج على النحو التالي:

أنه بالنسبة لإجمالي أبعاد فعالية مكافحة الفساد الإداري فقد جاءت قيمة (H) بمقدار (٠.٢٦) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٩٧) وهو ما يعني عدم وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير سنوات الخبرة، وكذلك فقد جاءت الفروق غير معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) في جميع الأبعاد

الفرعية. وقد يرجع ذلك إلى أن العاملين الأكثر خبرة بالرغم من عملهم منذ وقت طويل وتمتعهم بالاستقرار الوظيفي إلا أنه قد تكون أفكارهم ومدى وعيهم ومعرفتهم، بدرجة الشفافية المتبعة بالمصرف وبأساليب المستخدمة والسلوكيات المفروضة اتباعها داخل بيئة عملهم ليست كما يفترض أن تكون مقارنة بالعاملين الذين عملوا لعدد أقل من السنوات. أو قد يكون السبب في ارتفاع عدد العاملين ذوي عدد السنوات الأكثر خبرة مقارنة بعدد العاملين ذوي عدد السنوات الأقل خبرة، أيضاً وقد يكون السبب عدم الوعي والاهتمام بالدورات التدريبية التي تقام بالمصرف لتكسيهم ثقافة معرفية وتوافق فكري الذي بدوره يرسم لهم طريق النجاح بالمنظمة.

٦/٥/١٣ اختبار مدى وجود فروق معنوية بين اتجاهات العاملين في البنوك محل الدراسة حول مدى توافر عوامل مواجهة الفساد الإداري وفقاً للمركز الوظيفي.

ولاختبار مدى وجود فروق فيما يتعلق بعوامل مواجهة الفساد الإداري ومدى جوهرية هذه الفروق وفقاً للمركز الوظيفي، اعتمد على اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis Test، لحساب قيمة H عند درجة ثقة (٩٥%)، وقد كانت النتائج على النحو التالي:

بالنسبة لإجمالي عوامل مواجهة الفساد الإداري فقد جاءت قيمة (H) بمقدار (١٣.٥٢) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠١) وهو ما يعني عدم وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير المركز الوظيفي، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة مدير عام أو مدير إدارة بمتوسط رتب (٢٠٥.٣٥) وكانت أقل المتوسطات لفئة رئيس قسم بمتوسط رتب (١٣٦.٦٣)، وكذلك على مستوى الأبعاد الفرعية فقد جاءت الفروق معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في جميع الأبعاد الفرعية، مما يعني أن لهم الاتجاهات نفسها نحو عوامل مواجهة الفساد الإداري، ومما يعني أيضاً اتفاق كلا من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين على العناصر التي يشمل عليها المتغير وترى الباحثتان تفسير ذلك هو تقارب مستوى المعارف والأفكار والخبرات المتعلقة بالعمل من قبل العاملين داخل البنك بمختلف مراكزهم الوظيفية.

ومما سبق، فقد توصلت النتائج إلى قبول الفرض الثاني (H₂) قبولاً جزئياً، والذي ينص على أنه "من المتوقع وجود فروق معنوية في اتجاهات العاملين حول مدى توافر أبعاد مكافحة الفساد الإداري وفقاً للخصائص الشخصية (النوع - المرحلة العمرية - المؤهل العلمي - التخصص العلمي)، والخصائص الوظيفية (سنوات الخبرة - المركز الوظيفي)، بالبنوك التجارية الحكومية بمدينة طرابلس بدولة ليبيا". حيث توجد فروق في اتجاهات العاملين حول مدى توافر أبعاد فعالية مكافحة الفساد الإداري وفقاً للخصائص الشخصية والخصائص الوظيفية لكل من (المؤهل العلمي - التخصص العلمي)، ولا توجد فروق معنوية في اتجاهات العاملين لكل من (النوع - المرحلة العمرية - سنوات الخبرة - المركز الوظيفي) بالبنوك التجارية الحكومية بمدينة طرابلس بدولة ليبيا".

١٤ / اختبار معنوية تأثير العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية في فعالية مكافحة الفساد الإداري بشكل إجمالي بالقطاع محل الدراسة.

يهدف هذا الجزء إلى اختبار صحة أو عدم صحة الفرض الثالث (H_3) والذي ينص على أنه "من المتوقع وجود تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في فعالية مكافحة الفساد الإداري بشكل إجمالي، في البنوك التجارية الحكومية بمدينة طرابلس بدولة ليبيا".

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بدراسة العلاقة المباشرة بين القيادة الاستراتيجية وعوامل مواجهة الفساد الإداري من خلال قياس معاملات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية وعوامل مواجهة الفساد الإداري باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، وجاءت النتائج بالآتي:

وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين القيادة الاستراتيجية وفعالية مكافحة الفساد الإداري بمعامل ارتباط (٠.٨٦)، كما أن جميع معاملات الارتباط بين أبعادهما الفرعية جاءت دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية من (٠.٧٤) إلى (٠.٨٢)، وهو ما يعني وجود علاقة طردية بين تلك الأبعاد الفرعية، وفي ضوء ذلك تم دراسة معنوية تأثير القيادة الاستراتيجية على فعالية مكافحة الفساد الإداري باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression، وقد جاءت نتائج تحليل الانحدار:

أن قيمة (F) لاختبار معنوية نموذج الانحدار قد بلغت (١٠٣٠.٥١) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠) وهو ما يشير إلى معنوية النموذج، كما أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠.٧٤٠) وهو ما يشير إلى قدرة نموذج الانحدار على تفسير نسبة (٧٤%) من التباين في فعالية مكافحة الفساد الإداري بناء على التباين في القيادة الاستراتيجية. كما أوضح اختبار (t) أن قيم معامل الانحدار وثابت الانحدار جاءت معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وبالتالي يمكن وضع العلاقة الرياضية لأثر القيادة الاستراتيجية على فعالية مكافحة الفساد الإداري على الصورة الآتية:

$$\text{فعالية مكافحة الفساد الإداري} = \text{الثابت } ٠,٠٣ + ٠,٩٨ * \text{القيادة الاستراتيجية}$$

يتضح مما سبق أن جميع ابعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) لها تأثير معنوي دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) في المتغير التابع (مكافحة الفساد الإداري)، فعند ارتفاع مستوى القيادة الاستراتيجية بمقدار وحدة معيارية فإن مكافحة الفساد الإداري يرتفع بمقدار (٠.٨٦) وحدة معيارية. وبالتالي يمكن قبول الفرض الثالث (H_3) والذي ينص على أنه "من المتوقع وجود تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في فعالية مكافحة الفساد الإداري بشكل إجمالي، في البنوك التجارية الحكومية بمدينة طرابلس بدولة ليبيا".

١٥ / اختبار معنوية تأثير ابعاد القيادة الاستراتيجية في فعالية مكافحة الفساد بأبعاده بالقطاع محل الدراسة

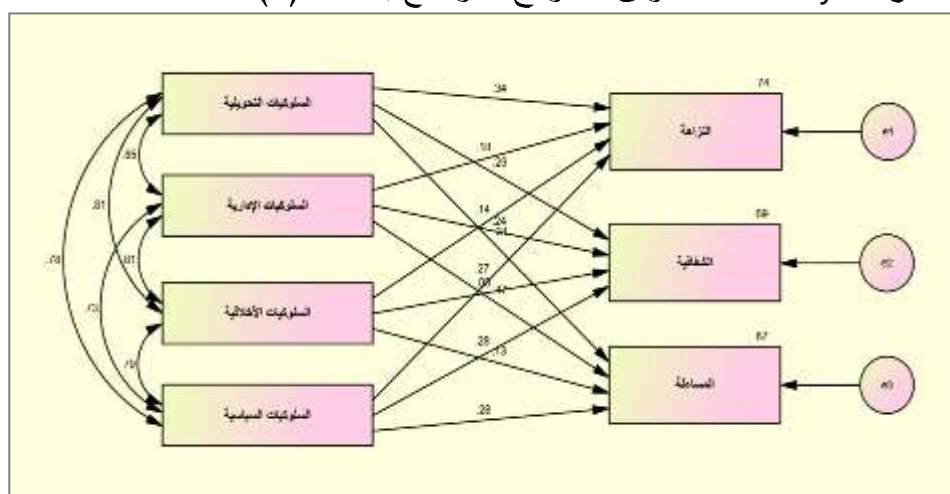
يهدف هذا الجزء إلى اختبار صحة أو عدم صحة الفرض الرابع (H_4) والذي ينص على أنه "من المتوقع وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الاستراتيجية (السلوكيات التحويلية - السلوكيات الإدارية - السلوكيات السياسية - السلوكيات الأخلاقية) في فعالية مكافحة الفساد الإداري بأبعاده (النزاهة - الشفافية - المساءلة)، في البنوك التجارية الحكومية بمدينة طرابلس بدولة ليبيا.

لاختبار هذا الفرض تم دراسة الإسهام النسبي لأبعاد القيادة الاستراتيجية في التأثير على مستوى فعالية مكافحة الفساد الإداري تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression وذلك بعد التأكد من عدم وجود ازدواج خطي Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل، إذ تراوحت قيم معامل تضخم التباين (VIF) من (3.16) إلى (4.63). وقد جاءت نتائج تحليل الانحدار كما يلي:

- أن قيمة (F) لاختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي قد بلغت (261) بدلالة إحصائية قدرها (0.000) وهو ما يشير إلى معنوية النموذج، كما أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.742) وهو ما يشير إلى قدرة نموذج الانحدار على تفسير نسبة (74.2%) من التباين في فعالية مكافحة الفساد الإداري بناء على التباين في أبعاد القيادة الاستراتيجية.

- كما أوضح اختبار (t) أن قيم معامل الانحدار جاءت معنوية عند مستوى دلالة (0.001) لكافة أبعاد القيادة الاستراتيجية، وبلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (β) للأبعاد الفرعية (0.32) و (0.20) و (0.12) و (0.29) لكل من السلوكيات التحويلية والسلوكيات الإدارية والسلوكيات الأخلاقية والسلوكيات السياسية على الأهمية النسبية.

وبشكل أكثر تفصيلاً تم دراسة معنوية أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية على أبعاد فعالية مكافحة الفساد الإداري باستخدام تحليل المسار Path analysis وفق النموذج الموضح بالشكل (8).



شكل (8) نموذج المسار لأثر أبعاد القيادة الاستراتيجية على أبعاد فعالية مكافحة الفساد الإداري

* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الشكل (٨) أن قيمة معامل التحديد لبُعد النزاهة بلغت (٠.٧٤)، كما بلغت (٠.٦٩) لبُعد الشفافية، وبلغت (٠.٦٧) لبُعد المساءلة، وهو ما يشير إلى قدرة نموذج المسار على تفسير نسبة (٧٤%) و(٦٩%) و(٦٧%) من التباين في أبعاد فعالية مكافحة الفساد الإداري على الترتيب بناء على التباين في أبعاد القيادة الاستراتيجية، ويوضح الجدول رقم (١٠) معاملات الانحدار بنموذج المسار ودلالاتها الإحصائية.

جدول (١٠) معاملات الانحدار بنموذج المسار لأثر أبعاد القيادة الاستراتيجية على أبعاد فعالية مكافحة الفساد

الإداري (ن=٣٦٣)

الدلالة الإحصائية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	معامل الانحدار	المسار		
					المتغير	<---	المتغير المستقل
***	٥.٩٣	٠.٠٧	٠.٣٩	٠.٣٤	النزاهة	<---	السلوكيات
***	٤.٥٣	٠.٠٧	٠.٣٢	٠.٢٩	الشفافية	<---	السلوكيات
***	٤.٨٠	٠.٠٧	٠.٣٥	٠.٣١	المساءلة	<---	السلوكيات
٠.٠٠	٣.٢٦	٠.٠٦	٠.٢٠	٠.١٨	النزاهة	<---	السلوكيات
***	٤.٠٦	٠.٠٧	٠.٢٦	٠.٢٥	الشفافية	<---	السلوكيات
٠.٠١	٢.٧٢	٠.٠٧	٠.١٨	٠.١٧	المساءلة	<---	السلوكيات
٠.٠١	٢.٦٠	٠.٠٦	٠.١٥	٠.١٤	النزاهة	<---	السلوكيات
٠.١٦	١.٤٠	٠.٠٦	٠.٠٨	٠.٠٨	الشفافية	<---	السلوكيات
٠.٠٣	٢.٢٥	٠.٠٦	٠.١٤	٠.١٤	المساءلة	<---	السلوكيات
***	٥.٦٤	٠.٠٥	٠.٣١	٠.٢٧	النزاهة	<---	السلوكيات
***	٥.٤٣	٠.٠٦	٠.٣١	٠.٢٨	الشفافية	<---	السلوكيات
***	٥.١٥	٠.٠٦	٠.٣٠	٠.٢٨	المساءلة	<---	السلوكيات

* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (***) دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥).

يتضح من الجدول رقم (١٠) ما يلي:

- يوجد تأثير معنوي عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل لبُعد السلوكيات التحويلية على كل من النزاهة، والشفافية، والمساءلة، بمعاملات تأثير بلغت قيمتها (٠.٣٤) و(٠.٢٩) و(٠.٣١) على الترتيب.
- يوجد تأثير معنوي عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل لبُعد السلوكيات الإدارية على كل من النزاهة، والشفافية، والمساءلة، بمعاملات تأثير بلغت قيمتها (٠.١٨) و(٠.٢٥) و(٠.١٧) على الترتيب.
- يوجد تأثير معنوي عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل لبُعد السلوكيات الأخلاقية على كل من النزاهة والمساءلة فقط بمعامل تأثير بلغت قيمته (٠.١٤) لكل منهما.

- يوجد تأثير معنوي عند مستوى دلالة (0.05) فأقل لبُعد السلوكيات السياسية على كل من النزاهة، والشفافية، والمساءلة، بمعاملات تأثير بلغت قيمتها (0.27) و(0.28) و(0.28) على الترتيب. ومما سبق أعلاه تم قبول الفرض الرابع (H_4) قبولاً جزئياً، والذي ينص على انه يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الاستراتيجية (السلوكيات التحويلية - السلوكيات الإدارية - السلوكيات السياسية - السلوكيات الأخلاقية) في فعالية مكافحة الفساد الإداري بأبعاده (النزاهة - الشفافية - المساءلة)، في البنوك التجارية الحكومية بمدينة طرابلس بدولة ليبيا. فيما عدا بُعد السلوكيات الأخلاقية فليس له تأثير مباشر لبُعد الشفافية في القطاع محل الدراسة.

١٦ / مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

تم تطبيق الدراسة على العاملين بالمصارف التجارية الحكومية بمدينة طرابلس بدولة ليبيا والبالغ عددهم (19815) فرداً، وبالتحليل الإحصائي لعينة قوامها (377) مفردة من العاملين بالمصارف محل الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، وذلك على النحو التالي:

١/١٦ قبول الفرض الأول (H_1) قبولاً جزئياً، والذي ينص على أنه "من المتوقع وجود فروق معنوية في اتجاهات العاملين حول مدى توافر ابعاد القيادة الاستراتيجية وفقاً للخصائص الشخصية (النوع - المرحلة العمرية - المؤهل العلمي - التخصص العلمي)، والخصائص الوظيفية (سنوات الخبرة - المركز الوظيفي)، بالبنوك التجارية الحكومية بمدينة طرابلس بدولة ليبيا". حيث توجد فروق في اتجاهات العاملين حول مدى توافر ابعاد فعالية مكافحة الفساد الإداري وفقاً للخصائص الشخصية والخصائص الوظيفية لكل من (المؤهل العلمي - التخصص العلمي)، ولا توجد فروق معنوية في اتجاهات العاملين لكل من (النوع - المرحلة العمرية - سنوات الخبرة - المركز الوظيفي)، بالبنوك التجارية الحكومية بمدينة طرابلس بدولة ليبيا.

٢/١٦ قبول الفرض الثاني (H_2) قبولاً جزئياً، والذي ينص على أنه "من المتوقع وجود فروق معنوية في اتجاهات العاملين حول مدى توافر أبعاد مكافحة الفساد الإداري وفقاً للخصائص الشخصية (النوع - المرحلة العمرية - المؤهل العلمي - التخصص العلمي)، والخصائص الوظيفية (سنوات الخبرة - المركز الوظيفي)، بالبنوك التجارية الحكومية بمدينة طرابلس بدولة ليبيا".

حيث توجد فروق في اتجاهات العاملين حول مدى توافر ابعاد فعالية مكافحة الفساد الإداري وفقاً للخصائص الشخصية والخصائص الوظيفية لكل من (المؤهل العلمي - التخصص العلمي)، ولا توجد فروق معنوية في اتجاهات العاملين لكل من (النوع - المرحلة العمرية - سنوات الخبرة - المركز الوظيفي) بالبنوك التجارية الحكومية بمدينة طرابلس بدولة ليبيا.

٣/١٦ قبول الفرض الثالث (H₃) والذي ينص على أنه "من المتوقع وجود تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في فعالية مكافحة الفساد الإداري بشكل إجمالي، في البنوك التجارية الحكومية بمدينة طرابلس بدولة ليبيا".

٤/١٦ قبول الفرض الرابع (H₄) قبولاً جزئياً، والذي ينص على أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الاستراتيجية (السلوكيات التحويلية - السلوكيات الإدارية - السلوكيات السياسية - السلوكيات الأخلاقية) في فعالية مكافحة الفساد الإداري بأبعاده (النزاهة - الشفافية - المساءلة)، في البنوك التجارية الحكومية بمدينة طرابلس بدولة ليبيا. فيما عدا بُعد السلوكيات الأخلاقية فليس له تأثير مباشر لبُعد الشفافية في القطاع محل الدراسة.

١٧/ التوصيات

- ١- إعادة النظر في سياسة اختيار القادة مع إعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت بالهيئة، وذلك لزيادة الدافعية نحو العمل، والحفاظ على العاملين من ذوي الكفاءة والخبرة، وجذب الكوادر المتميزة في مجال الطيران، وتحسين الأداء، وزيادة ولاء وانتماء العاملين.
- ٢- تعزيز سلوكيات القيادة الاستراتيجية من خلال تعزيز السلوكيات التحويلية والأخلاقية لدى القيادة الاستراتيجية. ودراسة أسباب انخفاض ممارسة السلوكيات التحويلية الداعمة لفعالية مكافحة الفساد الإداري من قبل القادة الاستراتيجيين بالهيئة.
- ٣- اختيار القائد الذي يتمتع بخصائص وصفات معينة تجعله صالحاً وناجحاً في القيادة.
- ٤- نوصي بوضع مدونة أخلاقية مكتوبة توجه سلوك العاملين تتسق مع ما هو موجود بالمصارف التجارية الحكومية، شريطة أن يتبنى كافة العاملون قيم تنظيمية واضحة تشكل هويتهم وتوقعاتهم وتعكس الثقافة التنظيمية الفعالة حيال المنظمة واختيار العاملين الأكفاء لتعزيز قواعد ومبادئ الوظيفة العامة وأخلاقيات العمل لمكافحة الفساد.
- ٥- اختيار وتدريب مديري وأعضاء الرقابة الداخلية من مختلف الإدارات مثل (الشؤون القانونية والتفتيش والمكافحة والتطوير) ممن يتمتعون بسمات أخلاقية وخصائص وصفات معينة وتتمتعهم بحيث يكونوا صالحين وفاعلين وناجحين في مواجهة أوجه الفساد الإداري واكتشافه فور حدوثه.
- ٦- تقييم كفاءة وفعالية خطط وبرامج مواجهة الفساد الإداري السابق حدوثه بالمصارف التجارية الحكومية وذلك للتعامل مع ما قد يحدث من فساد مستقبلاً.
- ٧- العمل على توفير أنظمة رقابية مع تنمية الرقابة الذاتية للعاملين بالمصارف التجارية الحكومية للكشف عن تضارب المصالح والحد من المحسوبية وضمان حيادية القرارات ونزاهتها.

٨- نصي كامل الإدارات العليا بالمصارف التجارية الحكومية الاهتمام بالتغذية الراجعة عن شكاوى العملاء وتفعيل الدور الأساسي لقواعد المساءلة وإلزام العاملين بتقديم تفسير لتصرفاتهم المخالفة للقوانين والتعليمات واتخاذ إجراءات موضوعية ضدهم، لرفع الوعي العام لمواجهة الفساد الإداري.

❖ توصيات بالدراسات المستقبلية

- دراسة دور القيادة الاستراتيجية وإدارة المعرفة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي.
- دراسة دور القيادة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي في الأداء الابتكاري.
- دراسة دور القيادة الاستراتيجية والذاكرة التفاعلية في الذكاء الاستراتيجي.
- دراسة دور القيادة التحويلية والأخلاقية في زيادة فعالية مكافحة الفساد الإداري.
- دور القيادة الاستراتيجية ونظم المعلومات في زيادة فعالية مكافحة الفساد الإداري.

المراجع

- ١- أحمد، أشرف السعيد، ٢٠١١، تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة، كلية التربية، ع ٧٥، ج ٢، ١٧٢-٢٤٥.
- ٢- أحمد، أشرف السعيد، الفقيه محمد هادي عليم، ٢٠١١، القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية: دراسة ميدانية بجامعة نجران، مجلة التربية، جامعة الأزهر، كلية التربية، ٤٦ مج، ١٤، ص ٦١٥-٥٧١.
- ٣- أحمد، محمد أحمد حلمي، عبد الحميد، طلعت أسعد، والبردان، محمد فوزي أمين، ٢٠٢٤، العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتسويق الريادي بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات الخاصة بمحافظة القاهرة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة جامعة مدينة السادات، (مج ١٦، ع ٢)، (ص ٦٥٨ - ٦٢٩)
- ٤- السبيعي، فارس بن علوش بن بادي، ٢٠١٠، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض.
- ٥- الطورة، رنا عبد القادر، ٢٠٢١، أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز ممارسات ريادة الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز تطوير الموارد البشرية، ع ٥٢، ص ٧٨-١٢٠.
- ٦- القاضي، صفاء خليل، أبو بكر، سحر محمد، ٢٠٢١، أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، مج ١٠-٢٤، ص ٢٥٩-٢٨٤.
- ٧- القرني؛ عبد الله بن عالي، الزائدي، أحمد بن محمد، ٢٠١٦، القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية) مج ٣٥، ١٧٠ ج ٤، ص ٦٤٩-٦٩٤.
- ٨- بوراس بودالية، ٢٠٢٢، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد الإداري والمالي، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير.

- ٩- خليف، أمل عثمان رشوان محمد، ٢٠١٦، تطوير المسار الوظيفي لقادة المستقبل كمتغير وسيط في العلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي: دراسة تطبيقية بمصلحة الضرائب على المبيعات، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس. كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
- ١٠- خليل، ياسر محمد، عطا، رجب أحمد، المهدي، سوزان محمد، أحمد، أشرف محمود، ٢٠١٧، القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع ١٨، ج ٥، ص ١٢٣-١٤٤.
- ١١- سالم، فهمي محمد عبده، الحكيمي، وائل سلطان، ٢٠٢٣، أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، مج ٣، ع ١، ص ٩٣-١٢٣.
- ١٢- عبد السلام، زاوي، عيشوش محمد الحافظ، ٢٠٢٤، القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي، مجلة المحترف، مج ١١، ع ٢، ص ١٥-٤٤.
- ١٣- عبد الغني، عمرو محمد مؤمن، ٢٠١٧، أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل، دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية (قطاع الضرائب على الدخل)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس.
- ١٤- هندی، محمد مصطفى، ٢٠١٥، مدركات العاملين العموميين لمبادئ النزاهة والشفافية وأثرها على مكافحة الفساد المالي والإداري: دراسة تطبيقية على الإداريين بجامعة تبوك، مجلة جامعة عين شمس - كلية التجارة - قسم المحاسبة والمراجعة، مج ١٩، ع ٢.

1. Aboud, Y. A. A., Abu, M. F., & Hussin, M. N. (2023). Applying of Islamic Economic Principals and Its Impact on Reducing Administrative Corruption in Libyan Islamic Banks. **Journal of Academic Research in Economics and Management and Sciences**, 12(1), 169-187.
2. Ahmadi, M., Mottaghi, E., & Mohseni Tabrizi, A. (2023). Examining the Factors Affecting on Administrative Corruption Along with an Attitude to Bureaucratic Health in Governmental Organizations (Case Study: Mining Sector of the Ministry of Industry, Mining and Trade). **Iranian Sociological Review**, 13(1), 37-54.
3. Ajlouni, M. T. (2017). Integrity and corruption in the health sector in Jordan: The perceptions of leaders of Non-Government Health Organizations (NGHOs). **International Business Research**, 10(2), 95-103.
4. Alam, T., Aftab, M., Abbas, Z., Ugli, K. M. M., & Bokhari, S. A. A. (2023). Impact of e-government initiatives to combat corruption mediating by behavioral intention: A quantitative analysis from emerging economies. **Sustainability**, 15(3), 2694.
5. Al-Jundi, S. A., Shuhaiber, A., & Al-Emara, S. S. (2019). The effect of culture and organizational culture on administrative corruption. **International Journal of Economics and Business Research**, 18(4), 436-451.
6. Appiah-Kubi, S. N. K., Malec, K., Maitah, M., Kutin, S. B., Pánková, L., Phiri, J., & Zaganjori, O. (2020). The impact of corporate governance structures on foreign direct investment: A case study of West African countries. **Sustainability**, 12(9), 3715.
7. Assakaf, E. A., Samsudin, R. S., & Othman, Z. (2018). Corruption: The intertwined problem of cause and consequence. **Asian Journal of Multidisciplinary Studies**, 6(4), 74-82.
8. Bich, T. T. (2014). The cycle of transparency, accountability, corruption, and administrative performance: evidence from Vietnam. **Journal of Economics and Development**, 16(3), 32-48.
9. Boy, A. M. C. (2021). 201 The Mission to Support the Fight against Corruption and Impunity in Honduras (MACCIH) and its new integrated criminal investigation model. **The Politics of Anti-Corruption Agencies in Latin America**.

10. Brusca, I., Manes Rossi, F., & Aversano, N. (2018). Accountability and transparency to fight against corruption: an international comparative analysis. **Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice**, 20(5), 486-504.
11. Bussmann, K. D., Niemeczek, A., & Vockrodt, M. (2018). Company culture and prevention of corruption in Germany, China and Russia. **European Journal of Criminology**, 15(3), 255-277.
12. Cordis, A. S., & Milyo, J. (2016). Measuring public corruption in the United States: Evidence from administrative records of federal prosecutions. **Public Integrity**, 18(2), 127-148.
13. Darsareh, S., & Bastanipour, M. (2016). Fight against administrative corruption within governmental organizations from motto to practice (case study: Ministry of Economic Affairs and Finance). **Problems and perspectives in management**, (14, Iss. 3 (spec. iss.)), 307-316.
14. Dela Rama, M. J., Lester, M. E., & Staples, W. (2022). The Challenges of Political Corruption in Australia, the Proposed Commonwealth Integrity Commission Bill (2020) and **the Application of the APUNCAC**. **Laws**, 11(1), 7.
15. Gaitho, P. R., & Awino, Z. B. (2018). Strategic leadership and service delivery in African context: Does organizational structure and ethical practices influence the relationship. **International Journal for Innovation Education and Research**, 6(11), 31-42.
16. Jadara, S. M., & Al-Wadi, M. H. (2021). The roles of transparency and accountability in reducing administrative and financial corruption. **Public Policy and Administration**, 20(2), 284-298.
17. Jiménez, J. L., & Albalade, D. (2018). Transparency and local government corruption: what does lack of transparency hide?. **European Journal of Government and Economics (EJGE)**, 7(2), 106-122.
18. Kabetu, D. G., & Iravo, M. A. (2018). Influence of strategic leadership on performance of international humanitarian organizations in Kenya. **International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship**, 2(2), 113-135.
19. Kang, M., & Lee, M. J. (2017). Absorptive capacity, knowledge sharing, and innovative behaviour of R&D employees. **Technology Analysis & Strategic Management**, 29(2), 219-232.
20. Keeton, W. (2018). Command, leadership, intelligence and management (CLIM): A proposed theory for improved strategic leadership. **FIIB Business Review**, 7(2), 146-151.
21. Krylova, Y. (2018). Administrative corruption and its effects on Russian entrepreneurs: a regional aspect. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, 30(2), 121-137.
22. Leek-Wood, K. K. (2021). Strategic Leadership Alignment and Sustainable Business Process Innovation: A Case Study (**Doctoral dissertation, Trident University International**).
23. Moghadamfar, S. R., Moghimi, S. M., Rahbar, F., & Yazdani, H. R. (2022). Providing a conceptual framework for explaining organizational resilience against corruption in the governmental economic organizations, inspired by critical realist ontology. **Journal of Public Administration**, 14(1), 4-28.
24. Muasya, V. (2017). The Role of Strategic Leadership in Effective Strategy Implementation: A Case Study of UNICEF Somalia, **Doctoral dissertation, United States International University-Africa**.
25. Mui, H. K. Y., Basit, A., & Hassan, Z. (2018). The impact of strategic leadership on organizational performance of small medium enterprises (SME) in Malaysia. **Journal of leadership and management**, 13, 154-166.
26. Nuevo-Chow, L. (2021). Higher Education and Strategic Leadership during the COVID-19 Pandemic: A Phenomenological Study of Deans in the 21 st Century, **Doctoral dissertation**, University of La Verne.
27. Pisapia, c. (2006). Mastering Change in a Globalized World: New Directions in Leadership (**Education Policy Studies Series No. 61**). Hong Kong Institute for Educational Research, **Chinese University of Hong Kong**.
28. Pisapia, c., Reyes Guerra, d. and Yassin, M.; (2006). Strategic thinking and leader success. **Paper presented at the annual meeting "Progress in Management"**, Lisbon Portugal.

29. Pisapia, J. and Reyes Guerra (2008). Strategic Thinking Questionnaire: STQv4. Boca Raton, Florida: **Florida Atlantic University**.
30. Prasertcharoensuk, T., & Tang, K. N. (2017). The effect of strategic leadership factors of administrators on school effectiveness under the Office of Maha Sarakham Primary Educational Service Area 3. **Kasetsart Journal of Social Sciences**, 38(3), 316-323.
31. Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2020). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. **The Leadership Quarterly**, 101353.
32. Samuels, E. M. (2024). Exploring Leadership Practices in Liberia's Public Integrity Institution: An Exploratory Case Study (**Doctoral dissertation, University of Phoenix**).
33. Serfontein, J. J. (2010). The impact of strategic leadership on the operational strategy and performance of business organizations in South Africa (**Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch**).
34. Sherman, W. S., & Roberto, K. J. (2020). Are you talkin'to me?: the role of culture in crisis management sensemaking. **Management Decision**.
35. Silal, P., Jha, A., & Saha, D. (2023). Examining the role of E-government in controlling corruption: A longitudinal study. **Information & Management**, 60(1), 103735.
36. Sommersguter-Reichmann, M., Wild, C., Stepan, A., Reichmann, G., & Fried, A. (2018). Individual and institutional corruption in European and US healthcare: overview and link of various corruption typologies. **Applied health economics and health policy**, 16, 289-302.
37. Tang, T. L. P., Li, Z., Özbek, M. F., Lim, V. K., Teo, T. S., Ansari, M. A., ... & Pereira, F. J. C. (2023). Behavioral economics and monetary wisdom: A cross- level analysis of monetary aspiration, pay (dis) satisfaction, risk perception, and corruption in 32 nations. **Business Ethics, the Environment & Responsibility**, 32(3), 925-945.
38. Vajarodaya, T. (2013). Strategic leadership in UK business schools in higher education (**Doctoral dissertation, University of Strathclyde**).
39. Vito, R. (2020). Key variations in organizational culture and leadership influence: A comparison between three children's mental health and child welfare agencies. **Children and Youth Services Review**, 108, 104600.
40. Xie, G., Cui, Z., Ren, S., & Li, K. (2023). Pathways to carbon neutrality: how do government corruption and resource misallocation affect carbon emissions? **Environmental Science and Pollution Research**, 30(14), 40283-40297.
41. Yasin, M. Z. (2006). The use of strategic leadership actions by deans in Malaysian and American public universities. **Florida Atlantic University**.